

EUGÉNIA MARIA GAMA DAS NEVES SILVA LOPES

REPOSICIONAMENTO DA MARCA PORTUGAL

Orientador: Professor Doutor Rui Estrela

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Artes e Tecnologias de Informação

Lisboa

2010

EUGÉNIA MARIA GAMA DAS NEVES SILVA LOPES

REPOSICIONAMENTO DA MARCA PORTUGAL

Tese/Projecto apresentado para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação e Marketing no curso de Mestrado em Ciências da Comunicação, Marketing e Publicidade, conferido pela Universidade de Humanidades e Tecnologias.

Orientador: Professor Doutor Rui Estrela

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Artes e Tecnologias de Informação

Lisboa

2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço de um modo geral a todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para a realização desta Dissertação.

Ao Prof. Doutor Rui Estrela o meu agradecimento especial pela disponibilidade e pela forma como orientou este meu trabalho. A total liberdade de acção que me foi dada, foi um desafio que aumentou o meu interesse pelo tema e contribuiu para o meu enriquecimento e desenvolvimento pessoal.

A todos os Professores da Universidade Lusófona que ministraram cada uma das disciplinas que fazem parte do Curso de Mestrado, fica a minha palavra de agradecimento pelo interesse que despertaram em mim para levar a cabo esta Dissertação.

RESUMO

A Marca de um País também vende. A imagem de um País é nos dias de hoje um activo muito importante para a sua economia.

Uma marca é uma promessa feita ao consumidor, é o ponto de referência de todas as impressões, positivas e negativas adquiridas ao longo do tempo.

O Marketing é a ferramenta que deverá perceber, estudar e apresentar factores de diferenciação, mostrar e convencer os consumidores das qualidades de um produto ou serviço.

A realidade impõe uma atenção especial ao tema e a Marca Portugal teve um *boom* de programas de desenvolvimento e de promoção a partir dos anos 90 do séc. XX.

O responsável pela gestão da Marca Portugal é o Governo, através da AICEP, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, que tem como missão aumentar a notoriedade de Portugal, dinamizando o investimento estruturante e a internacionalização das empresas, criando condições competitivas e estimulando a exportação no Mercado Global, diversificando a oferta dos produtos e os Países de Destino.

A falta de estratégia e os planos mal sucedidos, são alguns dos erros apontados à gestão da Marca Portugal, mas é determinante assumir claramente que a assumpção da Marca e o seu Reposicionamento é um vector estratégico para o desenvolvimento do País.

Portugal tem boas referências, na indústria, nos serviços, tem produto, que podem ajudar a promover a imagem global de Portugal e contribuir para o aumento das receitas, seja das exportações, do Turismo ou do Investimento Estrangeiro.

Portugal precisa de um Plano de Marketing e de uma entidade gestora de Marca, que garanta uma gestão eficaz da Marca Portugal, integrada e articulada com todos os produtos e serviços estratégicos para a exportação ou para o consumo interno.

Esta dissertação apresenta um Modelo de Reposicionamento da Marca Portugal que agrega todos os pontos positivos que Portugal possui, como, a sua capacidade de vendas, o seu potencial para se investir, o que há para ser visitado, e desenvolve um programa sério e transversal que promova Portugal no estrangeiro e que atraia investidores e visitantes.

Palavras-chave: Marca País; Marca Portugal; Exportações; Turismo; Investimento Estrangeiro

ABSTRACT

The Brand of a Nation also sells. The image of a country is, nowadays, an important asset for its economy.

A brand is a promise made to the consumer; it is the reference point for all impressions, positive and negative acquired over time.

Marketing is the tool that must perceive, study and present differentiation factors, must show and convince consumers about the qualities of a product or service.

Reality demands a special attention to this topic and the Portugal Brand experienced a development and promotion program boom since the 20th Century 90's.

Currently, the figure in charge of the management of the Portugal Brand is the Government, through AICEP, whose mission is to increase the notoriety of Portugal, captivating structural investment and the internationalization of enterprises, mainly small and medium businesses, creating competitive conditions and stimulating exports to the Global Market, diversifying product offer and Destination Countries.

Some errors have been pointed out in the management of the Portugal Brand, such as lack of strategy and unsuccessful plans, but it is imperative to irrevocably understand that Brand assumption and its Repositioning is a strategic vector for the development of the Country.

Portugal has good references, either in industry, or services, has product, that help promoting Portugal's global image and contributing to an increase in revenues, either in exports, Tourism or Direct Investment.

Portugal needs a Marketing Plan and a Brand management entity, such as a Brand strategic executive council, to ensure an effective management of the Portugal Brand, integrated and articulated with all the products and services flagged as strategic assets for exportation or domestic use.

This thesis presents a Repositioning Model of the Portugal Brand that aggregates all positive aspects that Portugal has, such as sale capacity, potential for investment, lots of places to visit, and develops a serious and transversal program to promote Portugal abroad and to attract investors and visitors alike.

Keywords: Country Brand, Portugal Brand, Exports, Tourism, Foreign Investment

Índice Geral

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - MARCA	4
1. MARCA	5
1.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA MARCA	5
1.2. CONCEITO DE MARCA	7
1.3. TIPOS DE MARCA	14
1.4. GESTÃO DE MARCA E <i>BRAND EQUITY</i>	15
1.5. MARCA LOCAL – <i>PLACE BRANDING</i>	20
1.6. MARCA DE UM PAÍS – <i>COUNTRY BRANDING</i>	22
CAPÍTULO II – MARCA PORTUGAL	24
2. MARCA PORTUGAL	25
2.1. CONSTITUIÇÃO DA MARCA PORTUGAL	26
2.2. DESENVOLVIMENTO DA MARCA PORTUGAL	29
2.2.1. MARCA PORTUGAL	29
2.2.2. MARCAS PORTUGUESAS	30
2.2.3. PORTUGAL MARCA	32
2.3. CAMPANHAS DE DIVULGAÇÃO DA MARCA PORTUGAL	35
2.3.1. MARCA LUSITANEA	35
2.3.2. PORTUGALIDADE - O ESPÍRITO PORTUGUÊS	35
2.3.3. (O)USE – MARCAS PORTUGUESAS	36
2.3.4. COMPRO O QUE É NOSSO	36
2.3.5. DESTINO PORTUGAL	39
2.3.6. PORTUGAL – EUROPE’S WEST COAST	39
2.3.7. PORTUGAL – DESCUBRA UM PORTUGAL MAIOR	40
2.3.8. PORTUGAL. A MINHA PRIMEIRA ESCOLHA	40
2.3.9. PORTUGAL – UM PAÍS QUE VALE POR MIL	41
2.3.10. PORTUGAL – PROVE PORTUGAL	42
2.4. SITES DE DIVULGAÇÃO DE PORTUGAL	43
2.5. TRABALHOS DESENVOLVIDOS AD HOC	44
2.5.1. GESTÃO DA MARCA PORTUGAL	45
CAPÍTULO III – PERCEÇÃO DA IMAGEM DE PORTUGAL	49
3. PERCEÇÃO DA IMAGEM DE PORTUGAL	50
3.1. OS MODELOS DE AVALIAÇÃO	51
3.2. RESULTADOS DE PORTUGAL, DOS PORTUGUESES E DAS SUAS MARCAS	55

3.3. PORTUGAL NO RANKING DOS PAÍSES COM MARCA	62
3.4. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DE PORTUGAL	64
3.5. ANÁLISES E OPINIÕES DA REALIDADE DA IMAGEM DE PORTUGAL	65
CAPÍTULO IV – ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DE PORTUGAL E DA SUA MARCA	74
4. ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DE PORTUGAL E DA SUA MARCA	75
4.1. SECTORES DE ACTIVIDADE E PRODUTOS EM DESTAQUE	76
4.2. O QUE FALHA	82
4.3. COMO MUDAR	83
CAPÍTULO V – MODELO DE REPOSICIONAMENTO DA MARCA PORTUGAL	89
5. MODELO DE REPOSICIONAMENTO DA MARCA PORTUGAL	90
5.1. MARCAS LOCAIS – 1ª FASE	95
5.2. MARCA PAÍS – 2ª FASE	98
5.3. PRINCÍPIOS PARA CONSTRUÇÃO DUM PLANO – 3ª FASE	102
PESQUISAS FUTURAS	104
RECOMENDAÇÕES	105
CONCLUSÃO	106
BIBLIOGRAFIA.....	111
ANEXO 1 – PRIMEIRO SISTEMA DE IDENTIDADE PARA O COMÉRCIO PORTUGUÊS.....	I
ANEXO 2 – MARCAS, PORTUGAL <i>TRADE</i>	II
ANEXO 3 – NORMAS DE CERTIFICAÇÃO DA MARCA PORTUGAL	III
ANEXO 4 – SISTEMA DE IDENTIDADE PARA O COMÉRCIO PORTUGUÊS – 2ª VERSÃO	VI
ANEXO 5 – EXEMPLOS DO PROJECTO PORTUGALITY	VII
ANEXO 6 – MARCAS CERTIFICADAS, PROJECTO (O) USE	VIII
ANEXO 7 – PROJECTO COMPRO O QUE É NOSSO.....	IX
ANEXO 8 – DESTINO PORTUGAL	IX
ANEXO 9 – PORTUGAL – EUROPE’S WEST COAST.....	X
ANEXO 10 – CAMPANHA TURISMO INTERNO – DESCUBRA UM PORTUGAL MAIOR.....	XI
ANEXO 11 – PORTUGAL. A MINHA PRIMEIRA ESCOLHA.....	XI
ANEXO 12 – CAMPANHA TURISMO – DESCUBRA PORTUGAL - UM PAÍS QUE VALE POR MIL	XII
ANEXO 13 – CAMPANHA – PROVE PORTUGAL.....	XII
ANEXO 14 – TREZE IDEIAS PARA MUDAR PORTUGAL	XIII

Índice de Figuras

Figura 1 – Metodologia	2
Figura 2 - Modelo Conceptual de <i>Brand Equity</i> de D. Aaker	18
Figura 3 - Modelo de Construção Marca Local.....	21
Figura 4 - Hexágono de Construção da Marca País	23
Figura 5 - Modelo de Avaliação da Percepção da Marca.....	51
Figura 6 - Modelo de Avaliação do Activo País	53
Figura 7 - Matriz - Posicionamento País	54
Figura 8 - Matriz - Posicionamento País - Portugal	61
Figura 9 – Fases do Modelo de Reposicionamento da Marca Portugal	94
Figura 10 - Modelo de Construção de Marca Local Adaptado	96
Figura 11 - Modelo de Construção Marca País Adaptado	99
Figura 12 - Modelo de Reposicionamento da Marca Portugal.....	103

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Resultado da Imagem de Portugal e dos Portugueses - Roland Berger, 1995	55
Tabela 2 - Resumo dos Resultados do Estudo Apresentado, 2000	60
Tabela 3 - Ranking de Países com Marca, 2006	62
Tabela 4 - Resultado da Imagem de Portugal e dos Portugueses - Motivação, 2000.....	64

INTRODUÇÃO

Num Mundo cada vez mais global, Portugal tem vindo a perder competitividade em relação a outros Países. É urgente uma intervenção de aperfeiçoamento a nível interno, quer de comportamento organizativo quer do aumento da qualidade dos produtos, que estimule a economia através do desenvolvimento das indústrias que produzem tanto para o mercado interno como para o externo, incrementando as exportações, incentivando a captação de investimento estrangeiro, e, ao nível do Turismo, captando cada vez mais turistas.

O objectivo desta dissertação é reposicionar a Marca Portugal, criar uma estratégia de desenvolvimento integrado e sustentado para influenciar positivamente a opinião pública em relação aos produtos e serviços portugueses e assim ganhar maior projecção no Mercado Internacional.

O Marketing deverá tornar-se num motor impulsionador da economia portuguesa, ajudando no reposicionamento da Marca Portugal e na sua divulgação.

Este trabalho visa gerar um conjunto de ideias, ou melhor, uma estratégia, para o desenvolvimento da economia portuguesa através da Marca Portugal, com o objectivo de ajudar a resolver o défice, e consequentemente um menor esforço para os contribuintes portugueses.

A investigação feita para construção desta dissertação começou pela literatura existente à volta do tema Marca, para se perceber o que é e como se constrói uma marca. Já direccionada à Marca Portugal fez-se o levantamento de todo o trabalho existente no que diz respeito aos projectos de criação e desenvolvimento da Marca Portugal bem como de todas as campanhas criadas para a sua promoção. O levantamento feito mostra ainda a forma como a Marca Portugal tem sido gerida.

A forma como a Marca Portugal e os portugueses são vistos pelos consumidores foi também objecto da investigação, através da leitura dos resultados de alguns estudos, que estão devidamente descritos, feitos por entidades independentes.

Sendo um tema muito actual foi dada uma maior atenção, à literatura nacional mais recente, quer ao nível da imprensa escrita quer ao da informação disponível na Internet, entre os anos 2005 e 2010. Os temas analisados foram as Exportações, o Turismo e o Investimento Estrangeiro devido ao facto de serem os três vectores essenciais que impulsionam a economia.

No capítulo 5 desta dissertação, propõe-se um modelo de reposicionamento da Marca Portugal que mostra ser possível transformar a Marca Portugal, num motor impulsionador da economia do País.

Hipóteses

Desenvolver e divulgar, tanto a nível interno como externo, o que se faz no País criando uma nova cultura, tendo como referência a qualidade e as melhores práticas em todos os sectores.

Incentivar o uso de pensar grande, motivar e fazer acreditar que somos capazes.

H1 – A Marca Portugal é uma mais-valia para a Economia do País.

Metodologia

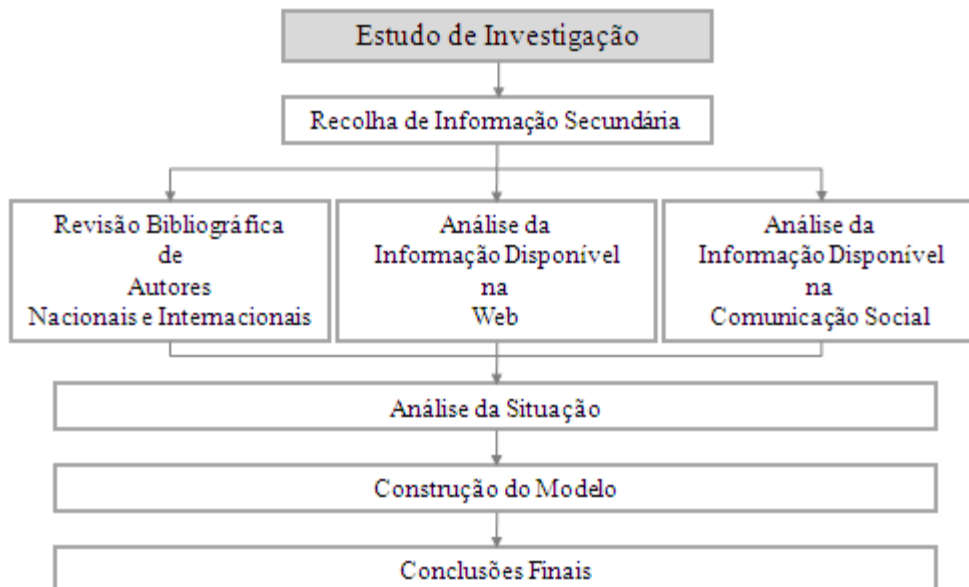


Figura 1 – Metodologia
Fonte: Elaboração Própria

A abordagem ao tema foi feita através de um trabalho de investigação qualitativa.

Foi feita uma revisão bibliográfica dos diversos autores conhecidos, tanto nacionais como estrangeiros, especialistas no tema e que estão devidamente referenciados. Foi dada também particular atenção à actualidade, como artigos relacionados, consulta de *sites* de instituições e organizações responsáveis pela criação e gestão da Marca Portugal entre outros.

Toda a análise de investigação dos dados secundários, como literatura existente, informação disponível na comunicação social escrita e na *Web* e dos *sites* das entidades envolvidas no tema Marca Portugal permitiu gerar algumas teorias expressas no capítulo de construção do Modelo de Reposicionamento da Marca Portugal.

O propósito desta investigação é meramente descritivo ficando-se pela delineação dum processo de reposicionamento da Marca Portugal e das variáveis que contribuirão para a solução do problema enquanto economia num Mundo global.

A estratégia de investigação passa pela acção que envolve recolha de informação, avaliação e reflexão. A esta estratégia está associado o objectivo de tornar a Marca Portugal num impulsionador da economia portuguesa.

O horizonte temporal desta dissertação pode afirmar-se transversal uma vez que aborda o tema marca desde que começou a suscitar o interesse dos seus historiadores, desde o ano em que na prática Portugal se constituiu enquanto Marca País, e vem até aos dias de hoje, com grande incidência nos últimos anos da realidade da imagem de Portugal no Mundo.

Capítulo I - Marca

1. MARCA

1.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA MARCA

Embora possa parecer que a história da marca pertence ao século XX, ela já remonta às civilizações mais antigas.

Se recuarmos no tempo lembramo-nos que o homem primitivo deixava marcas nas paredes que retratam o dia-a-dia. Já a civilização fenícia, entre os séculos X e I a.C., deixou marca, o alfabeto que inventaram é exemplo disso mesmo, acabando por ser o maior legado deixado por esta civilização.

São variadíssimos os exemplos que poderiam ser focados mas esta dissertação vai cingir-se apenas ao que aparece na literatura recente referido por especialistas. Segundo Chernatony e McDonald (2006) a evolução do conceito de marca pode ser estudada em cinco momentos, cada um caracterizado por marcos distintos: (i) Antiguidade Clássica, (ii) Idade Média, (iii) Novo Mundo, (iv) Revolução Industrial e (v) Modernidade.

- i. Na Antiguidade Clássica (séc. VIII a.C. ao séc. V d.C), as primeiras referências ao uso de marcas remontam aos tempos da Grécia Antiga e Roma Antiga. Relatam que na Grécia Antiga os arautos anunciavam a chegada dos navios que traziam cargas de interesse especial, e que os romanos já tinham por hábito deixar impressões na base das peças de olaria e cerâmica, como impressões digitais ou símbolos, o que se revelou muito eficaz para identificar os comerciantes e as mercadorias perante as populações analfabetas.
- ii. Na Idade Média (séc. XI ao séc. XIII), os artesãos gravavam marcas nos seus bens que permitiam a diferenciação entre os fornecedores, a protecção contra imitações e a especificação da qualidade dos produtos.
- iii. No Novo Mundo (séc. XVII), o conceito de marca aparece associado ao acto de marcar as cabeças de gado, com o objectivo dos criadores distinguirem os seus animais.
- iv. Na Revolução Industrial (Séc. XIX), com o alargamento dos mercados, as marcas passaram a ser largamente utilizadas. Na primeira metade do século os consumidores podiam comprar os bens através de quatro canais: retalhistas, produtores que produziam e vendiam, mercados e vendedores ambulantes. Com o aumento da produção, a relação fabricante *versus* consumidor tornou-se cada vez menos frequente e assim os negociantes por atacado passaram a dominar o mercado estabelecendo as condições de produção e

venda obrigando os fabricantes a vender produtos sem marca, produzir a baixos preços, gastar pouco em publicidade e a vender directamente aos negociantes por atacado. Na segunda metade do século XIX, com o aumento da procura e com o desenvolvimento tecnológico, os fabricantes anteviram oportunidades de crescimento e direccionaram os seus investimentos para o desenvolvimento de novas instalações e produtos, mas, para protegerem os seus investimentos dos negociantes por atacado passaram a registar as suas marcas e patentes, a investir em publicidade para intensificar o contacto com o consumidor e a apostar na criação de força de vendas intensificando o contacto com os retalhistas.

- v. A Modernidade (séc. XX), a contínua evolução dos mercados originou uma maior sofisticação tanto a nível dos consumidores como dos profissionais de marketing fazendo com que a marca adquirisse uma dimensão emocional que reflectisse os estados de espírito e as mensagens que os compradores queriam passar. O aumento exponencial da informação disponibilizada excedeu a capacidade da atenção e dos recursos cognitivos dos consumidores o que os levou a filtrar grande parte dessa informação, dando-lhes cada vez mais o poder de decisão sobre as marcas.

O objectivo de identificar e distinguir produtos, bens ou serviços, perdura ainda nos dias de hoje, sendo uma das principais funções das marcas.

1.2. CONCEITO DE MARCA

Quando as marcas surgiram tinham apenas como função autenticar a origem de cada produto ou serviço. Com o passar do tempo são imensos os conceitos e definições que classificam uma marca. Numa abordagem muito simples poder-se-ia afirmar que uma marca é uma representação simbólica de uma instituição, produto ou serviço, e é constituída por um nome, imagens, valores ou conceitos que a distinguem.

Nos dias de hoje, uma marca, é muito mais que um simples nome ou símbolo, é o ponto de ligação entre uma empresa ou País e os seus consumidores, o que a torna o principal capital da empresa e do País.

Em Portugal a legislação específica da marca apareceu apenas em 1980. Juridicamente, define-se marca como um sendo um sinal ou conjunto de sinais nominativos, figurativos ou emblemáticos, que aplicados por qualquer forma, num produto ou no seu invólucro, o façam distinguir de outros idênticos ou semelhantes, (Chantérac, 1989).

Em 1994, através do Art. 4º do Regulamento 40/CEE, sobre a Marca Comunitária, a agora EU - União Europeia, passou a definir marca, como sendo um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, a forma do produto ou da respectiva embalagem, que façam distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas. De referir que esta definição passou a incluir o uso de marcas aos serviços.

Em (1991), Aaker referiu que uma marca é um nome ou símbolo, ou ambos, como um logótipo, uma marca registada, ou um desenho de embalagem, que se destina a identificar os bens ou serviços de cada vendedor bem como a diferenciar esses bens e serviços dos concorrentes. Em 1996, refere ainda a marca como uma representação simbólica de uma entidade, qualquer que ela seja, algo que permite identificá-la de um modo imediato. Assim, uma marca informa o consumidor da origem do produto protegendo consumidores e fabricantes dos concorrentes que ofereçam produtos idênticos.

Segundo Kapferer, (1992), uma marca não é um produto, é a essência do produto, o seu significado e a sua direcção, que define a sua identidade no tempo e no espaço. Afirma ainda (1997), que à marca pode ser associada uma personalidade, dividida em 5 dimensões:

Sinceridade: Honesto, Sadio, Amigável e Sincero;
Entusiasmo: Ousado, Espirituoso, Imaginativo e Moderno;
Competência: Bem-sucedido, Líder, Fiável e Inteligente;
Sofisticação: Classe alta, Charme; e
Vigor: Duro, Aberto.

Em 1998, Kapferer especifica diz que marca é o ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas adquiridas pelo consumidor ao longo do tempo, tanto quando se depara com os produtos dessa marca, como com a sua rede de distribuição, o seu pessoal e a sua comunicação. A marca dá informação aos consumidores e pode ainda actuar como uma forma de reduzir o risco principalmente nas compras onde existe pouca informação.

Uma marca pode ainda ser considerada como uma promessa que as empresas fazem aos consumidores, ou seja, prometem fornecer uma série de atributos, benefícios e serviços uniformes. Segundo Kotler (2000), uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação deles, destinado a identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes. Segundo ele, a garantia de qualidade está nas melhores marcas, mas uma marca é um símbolo mais complexo que pode atingir até seis níveis de significados:

- Atributos: a marca trás à mente dos consumidores certos atributos dos produtos, as suas características.
- Benefícios: são traduzidos em benefícios funcionais e emocionais. Por exemplo, um carro Mercedes que é caro, sugestiona um *status* elevado ao seu proprietário.
- Valores: a marca transmite os valores da empresa. Ainda o exemplo do carro Mercedes, que simboliza o seu desempenho, segurança e prestígio.
- Cultura: a marca tem ainda o poder de representar determinada cultura, da empresa e da sociedade de origem. Continuando ainda com o mesmo exemplo, representa a cultura germânica como sendo organizada, preocupada com a qualidade e eficiente.
- Personalidade: a marca pode também projectar uma certa personalidade. Como exemplo pode referir-se que um chefe decidido tem um carro Mercedes.
- Usuário: a marca sugere o tipo de consumidor que pode usar determinado produto. Espera-se que o proprietário dum carro Mercedes seja um executivo bem sucedido, já não muito jovem.

Segundo Chernatony e McDonald (1998) uma marca de sucesso é, um produto ou serviço, pessoa ou local, com valor acrescido, para mostrar ao comprador ou utilizador a sua relevância, ou seja, um valor distinto, que vai de encontro às suas necessidades.

Já em 2001, Chernatony, depois de várias interpretações do conceito marca, define-a como:

- Logótipo - é a atribuição da sua identificação visual.
- Instrumento Legal - é a garantia e a protecção legal contra imitações.
- Empresa - é o resultado das campanhas promocionais à volta das marcas-empresa em detrimento das marcas-produto.
- Abreviatura - tem a ver com o crescente apelo aos estímulos a que os consumidores estão sujeitos e a limitada capacidade em processar e avaliar a informação recebida, assim as abreviaturas podem possibilitar um mais rápido reconhecimento das marcas.
- Redutor de Risco - enquanto garante de qualidade. O consumidor tende a escolher a marca que lhe dá mais segurança diminuindo as dimensões de risco que são percebidas por ele. As dimensões do risco são:
 - *Performance*, quando pretende garantir que os produtos que adquiriu, cumpram sempre as especificações funcionais.
 - Financeiro, quando tenta garantir que o produto ofereça a melhor relação custo benefício.
 - Tempo, quando para encontrar produtos alternativos tentando melhores benefícios não compensa.
 - Social, quando garante que a percepção do seu grupo social corresponde à sua expectativa.
 - Psicológico, quando garante que a marca escolhida representa precisamente a imagem de si próprio.
- Posicionamento - quando se estabelece uma associação instantânea com o benefício que a marca identifica.
- Personalidade - quando para perpetuar a diferenciação de uma marca lhe são atribuídos valores emocionais.

- Conjunto de Valores - quando se caracteriza a marca através de um conjunto de valores como qualidade, inovação ou segurança.
- Visão - quando a marca é interpretada como a visão que os seus gestores têm do Mundo num futuro próximo.
- Valor Acrescentado - a marca será um bónus que os consumidores estão dispostos a pagar, uma vez que esta transmite um benefício funcional ou emocional.
- Identidade - quando a interpretação da marca dá a sensação de propósito ou objectivo principal, permitindo a sua individualização e diferenciação.
- Imagem - quando os consumidores reagem com maior intensidade à sua percepção, do que propriamente à realidade. A imagem que a marca transmite a nível funcional e a nível emocional, é seu principal elo de comunicação.
- Relacionamento - quando uma marca assume uma personalidade e se pode estabelecer com ela uma relação.

Segundo Kotler e Armstrong (2003) uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação desses elementos, que identifica o fabricante ou vendedor de um produto ou serviço, e que pode acrescentar valor a esse mesmo produto ou serviço.

Keller (2003), defende que por razões de competitividade, a intenção por trás de uma marca é para além da própria identificação, a diferenciação de produtos e serviços. Refere que a marca é um produto ou serviço com dimensões acrescidas que o diferenciam de outros produtos que são criados para satisfazer as mesmas necessidades dos consumidores. Afirma que as diferenças encontradas podem ser racionais quando relacionadas com o desempenho do produto ou apenas simbólicas ou emocionais quando relacionadas com o que a marca representa.

Mais recentemente, Davis (2007) conclui que a marca assume um papel muito importante como um repositório de significados que ultrapassa o conteúdo do *package* do produto ou do serviço prestado. Cita ainda Gardner e Levy (1955) afirmando que a marca é mais que um rótulo que serve para diferenciar os produtos dos vários fabricantes. É definida ainda como um sistema complexo que representa várias ideias e atributos e que transmite muitas coisas, pela maneira como é designada, devido às associações que tem e que adquiriu, junto do consumidor, ao longo da sua existência.

Outras definições estão inscritas nas instituições de referência de marcas. Por exemplo a nível internacional, a AMA - American Marketing Association define-a como um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação destes elementos, com o objectivo de identificar os produtos e serviços de um vendedor, ou grupo de vendedores e a diferenciá-los da concorrência.

A nível nacional, e, segundo o Instituto Nacional de Propriedade Industrial, marca é um sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os de outras empresas. Diz ainda que se uma marca for registada, o seu proprietário passa a deter um exclusivo que lhe dá o direito de impedir que terceiros utilizem qualquer sinal igual ou semelhante em produtos ou serviços que sejam idênticos, os quais estão especificados no pedido de registo, ficando assim protegido de imitações. O Instituto faz ainda uma distinção dos tipos de marca, sendo que podem ser:

- Nominativas – compostas por elementos verbais, como palavras, nomes de pessoas, letras ou números;
- Figurativas – compostas por desenhos, imagens ou figuras;
- Mistas – compostas por elementos verbais e por figuras;
- Sonoras – compostas por sons;
- Tridimensionais – compostas pela forma do produto ou da embalagem;
- *Slogans* – compostas por frases publicitárias;
- Colectivas – podem ser de associação ou de certificação. Uma marca de associação é um sinal que pertence a uma associação de pessoas singulares ou colectivas, usado pelos seus membros, para produtos ou serviços relacionados com o objecto da associação. Uma marca de certificação é um sinal que pertence a uma pessoa colectiva que controla os produtos ou os serviços, ou estabelece normas a que estes devem obedecer.

São ainda referidas também as marcas com Denominação de Origem ou Indicação Geográfica. Estas mostram os nomes de uma região, de um local ou, de um País, e servem para designar ou identificar os produtos.

Na Denominação de Origem, o tipo do produto é uma consequência do meio geográfico, quer dizer que as características e qualidades específicas do bem devem-se a factores humanos e

às condições naturais ligadas ao meio físico. É neste meio que tem que ocorrer a produção, a transformação e a elaboração do produto.

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

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

Em suma, refere-se que uma Denominação de Origem ou uma Indicação Geográfica, de uma região, de um local ou de um País, informa o consumidor da origem do produto e serve também para garantir que o produto reúne determinadas características e qualidades específicas, inspirando a confiança no consumidor, sendo que podem ser um instrumento muito valioso ao serviço das empresas, conferindo um valor acrescido às suas marcas.

As Denominações de Origem ou Indicações Geográficas que sejam registadas, passam a ser um direito de propriedade industrial pelo que os legítimos usuários podem reagir contra utilizações ilegais ou abusivas em produtos que lhes tragam desprestígio.

Resumindo e aglutinando algumas definições que aparecem na literatura, pode-se dizer que uma marca é um logótipo, um sinal ou conjunto de sinais nominativos, figurativos ou emblemáticos, que podem ser palavras, nomes de pessoas, termos, desenhos, letras, números, a forma do produto ou da embalagem, símbolos, *design* ou combinação destes, que façam distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas que aplicados por qualquer forma, num produto ou no seu invólucro, informem a sua origem, o façam distinguir de outros produtos ou serviços idênticos ou semelhantes, diferenciá-los dos da concorrência e identificá-los de um modo imediato. De referir também que marca é a essência do produto ou do serviço, é o seu significado que define a sua identidade no tempo e no espaço. A marca é uma promessa feita ao consumidor e é o ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas adquiridas por ele ao longo do tempo.

Os consumidores constroem uma ligação emocional com as marcas, pelo que passa a ser cada vez mais importante a inspiração dos profissionais de marketing para criar, manter, proteger

e melhorar as marcas dos produtos e serviços. O marketing é a ferramenta que servirá de alavancagem à criação de valor da marca, mostrar e convencer os consumidores das qualidades de um produto ou serviço.

1.3. TIPOS DE MARCA

A marca é um dos activos de maior valor que qualquer instituição pode dispor actualmente e tem um papel identificativo e diferenciador do produto ou serviço. A marca cria valor, tanto para o consumidor como para as empresas.

Os três tipos principais de marca são, a Marca Institucional, a Marca Produto e a Marca *Umbrella*, podendo haver, em muito casos, marcas com mais de um tipo.

1. A Marca Institucional é a designação social da empresa. A utilização desta pode ainda assumir três categorias: Pura, *Umbrella* e Híbrida. No caso da utilização da Marca Institucional Pura esta não aparece nos produtos da empresa, eles aparecem no mercado com nomes diferentes, a utilização da Marca Institucional *Umbrella* identifica a empresa e todos os produtos, a Marca Institucional Híbrida identifica as actividades da instituição e alguns dos produtos havendo outros com marcas próprias.
2. A Marca Produto confere a cada produto, um posicionamento e uma marca específica. Esta Marca é muitas vezes uma marca de produto ou gama de produtos.
3. A Marca *Umbrella*, identifica várias categorias de produtos muito diferentes e complementares.

1.4. GESTÃO DE MARCA E *BRAND EQUITY*

Só na segunda metade do século XX, mais concretamente na década de oitenta, é que as marcas se tornaram objecto de estudo académico, impulsionado talvez pela necessidade de protecção do seu valor.

As primeiras referências que se encontram na literatura do marketing sobre gestão de marcas datam de 1930, são atribuídas à Procter & Gamble e apresentavam as perspectivas tácticas relacionadas com questões operacionais da gestão e não as análises estratégicas (Aaker e Joachimsthaler, 2000). Só no final do século é que as marcas ganham real visibilidade académica. Embora autores como, Peter Farquhar (1989) e Kevin Keller (1993), tenham chamado a atenção para o fenómeno da gestão de marcas, em finais dos anos 80, só viram os seus artigos publicados na década de noventa, mas a força e o reconhecimento científico dado à análise estratégica da gestão das marcas deve-se à publicação do primeiro texto de David Aaker (1991) sobre a visão moderna das marcas. Segundo o autor, o que distingue o marketing nesta nova fase é a importância que se passou a atribuir à criação e gestão da marca.

A gestão de marca ou *branding* é um processo sistemático e pluridisciplinar, onde se integram disciplinas da gestão, marketing, recursos humanos, comunicação e *design* entre outras. O seu objectivo é criar para a marca uma identidade reconhecida pelo segmento que se pretende atingir, conferir-lhe valor e acentuar-lhe o carácter de continuidade.

Ainda na década de oitenta, surge um novo conceito, o *brand equity*, normalmente associado ao número de fusões e aquisições de empresas que se verificaram nessa época e que despertaram para a incidência do valor da marca no preço final dessas operações, normalmente valores bastante superiores às cotações em Bolsa (Keller, 2003). Isto originou uma tomada de consciência por parte dos gestores, que o capital principal das empresas eram as marcas, ou seja, o *brand equity*.

Kapferer (1998), explicou que durante muitos anos o valor de uma empresa era calculado pelos activos materiais, mas nos últimos anos concluiu-se que o verdadeiro valor está fora da empresa, ou seja, na mente dos consumidores. O *brand equity* é assim primordial para o valor da empresa.

Já Farquhar (1989) se referia a este conceito como sendo o valor adicional dado pelo nome da marca ao produto em questão, em benefício para a empresa, para o comércio e para o consumidor. Referia ainda que existem 3 etapas para gerir correctamente o *brand equity*:

1ª etapa – introdução, ou seja, desenvolver um produto de alta qualidade e com boa imagem para gerar resultados positivos na avaliação dos consumidores. O objectivo desta primeira etapa é tornar a marca acessível na mente do consumidor e fácil de lembrar.

2ª etapa – elaboração, isto é, nesta etapa o principal objectivo é aumentar o capital da marca através do contacto entre consumidor e marca, ou seja, criar uma forte ligação entre ambos.

3ª etapa - fortificação da marca, que só é conseguido com a expansão para novos mercados através de estratégias de extensões de marca.

Conforme refere Keller (1998), para a instituição Marketing Science Institute, o *brand equity* é o conjunto das associações e dos comportamentos, dos consumidores, dos canais de distribuição e dos próprios proprietários das marcas que levam a aumentar as vendas e as respectivas margens, e que permitem ainda uma vantagem diferenciada e sustentada em relação aos concorrentes.

Na literatura académica o conceito de *brand equity* aparece segundo duas perspectivas, uma na óptica financeira e outra nas percepções do consumidor (Ambler et al., 2002; Motameni e Shahrokhi, 1998). Apesar de serem duas perspectivas diferentes partilham algo comum: confiança nas percepções, crenças, *feelings* e atitudes dos consumidores (Taylor e al., 2007). Segundo Keller (2003), se uma marca não tiver valor para o consumidor, nenhuma das perspectivas tem qualquer significado.

Ao longo dos anos o significado de *brand equity* tem sido discutido segundo diferentes perspectivas e objectivos. Em 1991, Aaker definiu *brand equity* como sendo o conjunto de activos e passivos que estão ligados à marca, nomeadamente ao nome e ao símbolo: a notoriedade, a lealdade, a qualidade percebida, as associações e outros activos, que adicionam ou subtraem ao valor fornecido pelo produto ou serviço, à empresa e/ou aos seus consumidores, tem sido geralmente aceite. Refere ainda que, do ponto de vista comportamental, o *brand equity* é essencial para criar pontos de diferenciação que originam vantagens competitivas, que

influenciam os preços. Do ponto de vista da gestão, o *brand equity* trás vantagens competitivas sustentáveis para a empresa (Bharadwaj et al.,1993).

Keller (1993) refere que o *brand equity* baseado no consumidor é o efeito diferenciador que o conhecimento da marca tem sobre a atitude do consumidor em resposta ao marketing da marca. O poder da marca reside naquilo que os consumidores conhecem, sentem, vêem e ouvem acerca da marca, e é o resultado das experiências de compra ao longo dos anos. Ainda segundo Keller (2003), a maioria dos analistas está de acordo que o *brand equity* tem de ser definido em função dos resultados de marketing, exclusivamente atribuídos a uma marca, ou seja, que *brand equity* está directamente ligado ao facto de se obter resultados diferentes com uma marca dos que se obteriam com o mesmo produto ou serviço sem estar identificado com essa mesma marca.

Kotler e Keller (2006) definem o *brand equity* como o valor agregado atribuído a produtos e serviços, sendo que esse valor se reflecte, no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, nos preços, na participação de mercado e no lucro que a marca proporciona à empresa. Concluem dizendo que o *brand equity* é um importante activo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa.

Kapferer (1992), define o *brand equity* como sendo o reflexo do consumidor e uma mentalização dos valores propostos, ou seja da identidade da marca.

Pode-se resumir que o *brand equity* é o resultado das associações mentais que os consumidores têm com o nome da marca (Keller, 1993) e que é uma ferramenta fundamental do marketing, para as finanças, para a estratégia da empresa e para o estudo do comportamento do consumidor (Davis, 2007).

Dos vários mapas conceptuais do *brand equity* que aparecem na literatura académica realça-se o de Aaker (1991), por um lado, por ser o modelo mais referenciado em diversos estudos desta matéria, também porque tem sido frequentemente testado por académicos na verificação das dimensões em que o *brand equity* se baseia, e por último por parecer muito completo.

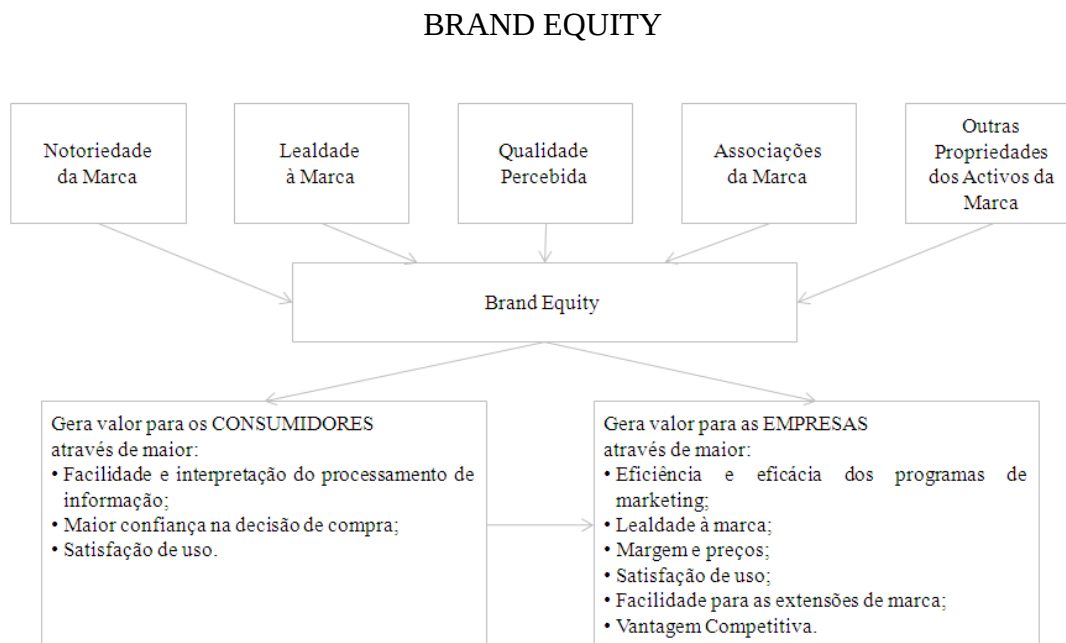


Figura 2 - Modelo Conceptual de *Brand Equity* de D. Aaker

Fonte: Elaboração própria adaptado de Aaker (1991)

Neste modelo, as forças de cada uma das dimensões identificadas geram o *brand equity* que por sua vez cria valor tanto para os consumidores como para as empresas. Interessa agora compreender a interpretação de Aaker para cada uma das dimensões:

Notoriedade da Marca, é a capacidade do potencial consumidor em reconhecer e recordar a marca. Esta dimensão evolui num contínuo e envolvente sentimento com a marca, que começa pelo total desconhecimento da mesma, passa pelo seu reconhecimento, até ao estado em que se acredita que ela é única na sua classe de produto.

Lealdade à Marca, define-a como uma situação que mostra em que medida um consumidor está disposto a mudar para outra marca, principalmente quando a marca sofre alterações a nível do preço ou nas características do produto. A lealdade à marca mede a ligação que o consumidor tem com a marca. Se a lealdade é alta, a vulnerabilidade do consumidor às acções dos concorrentes diminui, pelo que Aaker considera a lealdade à marca o activo chave do *brand equity*.

Qualidade Percebida, é uma percepção subjectiva do consumidor sobre a superioridade ou excelência do produto ou serviço, em relação a outras alternativas disponíveis e conhecidas por ele, no mercado. A avaliação que é feita pode não ser objectiva, pelo simples facto de ser

apenas uma percepção e de resultar do julgamento que cada consumidor faz sobre o que é importante para si próprio.

Associações da Marca, é tudo o que está ligado à memória da marca. As associações representam a base para as decisões de compra e para a lealdade à marca. As principais vantagens são, ajudar no processo de recolha de informação, diferenciar a marca, gerar razões à compra, criar atitudes e sensibilidades positivas e ser a base para extensões de marca. O facto de existirem muitas experiências de consumo ou exposições à marca provoca associações fortes.

Outras Propriedades dos Activos da Marca, engloba uma diversidade de activos, como o registo da marca e patentes.

1.5. MARCA LOCAL – *PLACE BRANDING*

Branding significa construir e gerir uma marca, projectando a sua imagem e os seus valores no mercado. O termo *Place Branding* enquanto gestão de marcas locais, engloba todas as acções que são tomadas num processo de promoção de um determinado local. Este conceito é a conjugação dos esforços de várias disciplinas, como o marketing, negócios, gestão, política, cultura, sociologia, antropologia, tecnologias de comunicação e questões sociais e ambientais, com o intuito de criar uma marca local, forte e reconhecida por todos, que seja entendida no seu sentido lato, e que represente a imagem que as pessoas atribuem a esse local (Kotler, 2005).

Embora seja um conceito ainda pouco aprofundado, a nível de investigação académica, a gestão de marcas locais já é uma realidade incontornável.

A origem das estratégias de *Place Branding* pode ser atribuída à promoção de destinos turísticos devido ao trabalho desenvolvido pelos agentes turísticos em concordância com os governos regionais e nacionais, bem como ao sector agrícola, devido ao facto destes dois sectores trabalharem com produtos indissociáveis da sua origem.

Nos primeiros anos da abertura dos mercados mundiais, começaram a aparecer campanhas internas, para promover os produtos nacionais face aos produtos estrangeiros provenientes dessa liberalização, mas no final do século passado, as campanhas foram alargadas aos mercados externos com o objectivo de incrementar as exportações, atrair investimento estrangeiro e assegurar um correcto posicionamento das marcas locais (Papadopoulos 2004).

É necessário estar consciente que o investimento no desenvolvimento de uma marca local tem benefícios tanto a nível de captação de turismo como de investimento estrangeiro, contudo, deverá ter sempre o apoio dum governo competente através de políticas convincentes e de projectos que criem valor para esse local (Gilmore, 2002).

A gestão de marcas locais, torna-se um processo ainda mais complexo, que o da gestão de marcas produto, porque é acrescida a incapacidade de controlar as acções que são tomadas pelos responsáveis das marcas locais que influenciam a percepção que os consumidores têm dessas marcas, o que implica juntar às ferramentas clássicas de gestão de marcas, uma liderança forte, uma diplomacia política e de negócios estrangeiros, assim como muitas outras disciplinas.

Cada local deverá desenvolver campanhas de promoção das suas marcas destacando os seus pontos fortes e criando uma imagem que seja única e diferenciada.

São vários os modelos que existem para desenvolver uma marca local, um exemplo é o apresentado por Endzina e Luneval (2004). O modelo é constituído por 9 etapas diferentes, começa pela etapa da Visão Inicial e termina na Avaliação. Cada uma das etapas tem o seu papel distinto permitindo o desenvolvimento da marca local coerente, consistente e eficaz. Assim:

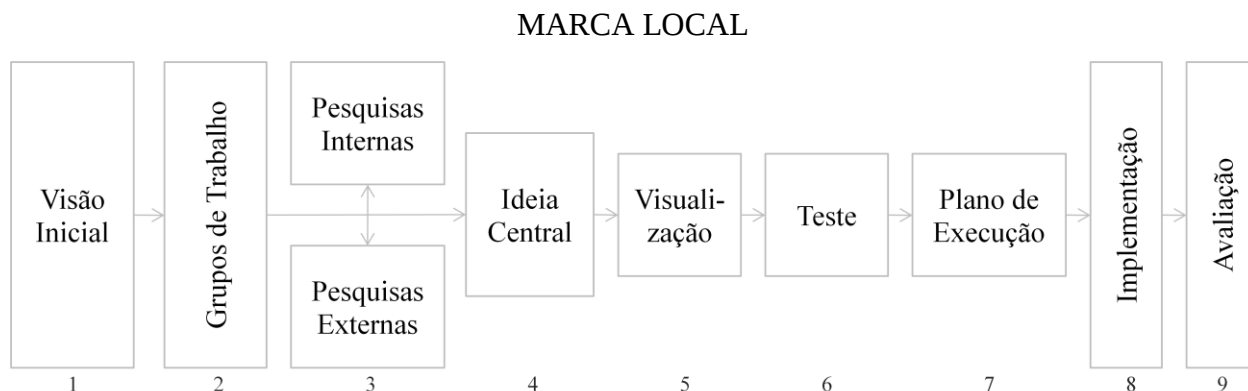


Figura 3 - Modelo de Construção Marca Local
Fonte – Endzina e Luneval (2004)

1. Visão Inicial – Definir os objectivos que se pretendem atingir com a marca local;
2. Grupos de Trabalho – Criar grupos de trabalho que vão ter funções de condução e coordenação de todo o processo;
3. Pesquisas Internas e Externas – Fazer pesquisas com a finalidade de identificar o que o local pode oferecer e o que os seus públicos-alvo necessitam e pretendem;
4. Ideia Central – Formular uma ideia central para a marca a partir da qual será desenvolvida toda a estratégia;
5. Visualização – Criar um logótipo e um *slogan* de acordo com a ideia definida;
6. Teste – Testar a mensagem de forma a determinar se a percepção da audiência é a que se pretende;
7. Plano de Execução – Elaborar um plano de execução onde será nomeado o responsável pela coordenação e gestão de todo o processo e definir as acções a desenvolver;
8. Implementação – Implementar o projecto, fazendo os ajustamentos necessários;
9. Avaliação – Avaliar o sucesso da campanha e determinar o cumprimento das acções definidas.

1.6. MARCA DE UM PAÍS – *COUNTRY BRANDING*

Actualmente assiste-se a uma forte competição entre Países que lutam por objectivos iguais: vender os seus produtos e serviços no exterior, atrair pessoas qualificadas para o mercado de trabalho, captar o maior número de turistas, atrair investimentos estrangeiros e promover a realização de eventos internacionais.

Num contexto global e de grande competição, as nações tomaram consciência do resultado que o impacto exterior tem na sua economia e assim tendem a criar as suas marcas nacionais. A nível mundial, tanto Governantes, agentes económicos e Comunicação Social, chegaram à conclusão que a Marca de um País também vende.

No negócio a imagem internacional é muito importante, a marca País exerce uma grande influência na sua reputação pelo que há cada vez mais a percepção da importância de fazer do *country branding* um mecanismo impulsionador da economia.

Wally Olins, especialista em *country branding* e presidente da agência Wolff Olins, afirma que o interesse nas marcas País está a crescer muito depressa. Trabalhou mais de quinze anos com o ICEP e o Metro de Lisboa e já em 1999 afirmava que a promoção da marca País iria tornar-se uma prática corrente dentro de uma década. Dizia ainda que a importância de desenvolver as marcas já existentes e exportá-las como imagens do País é tão alta como criar novas que sejam exclusivamente para a internacionalização.

Embora as opiniões divirjam, no que diz respeito ao facto de um País também ser uma marca, a realidade é que muitos Países já têm marca. Tal como referiu Carlos Coelho, fundador da Ivity Brand Corp, a afirmação do poder dos Países começou a ser feita pelo poder das suas marcas. Refere o exemplo de Países de sucesso que são conhecidos apenas pelas suas marcas, como a Nokia e a Hyundai originárias da Finlândia e Coreia do Sul, respectivamente. Refere ainda que hoje se vive numa *branded society*, em que as marcas são os principais agregadores dos povos e dos negócios.

Simon Anholt, em 1996, criou o termo *nation branding* e começou a trabalhar com os governos ajudando-os a planear as suas políticas, estratégias, investimentos e inovações que levassem o seu País a alcançar um melhor perfil e uma melhor reputação. Reunindo a informação e o *know-how* que adquiriram, Anholt e Hildreth, em 2005, construíram um Hexágono como

modelo de construção de uma Marca País, onde reúnem os seis elementos que consideram como primordiais para isso. Os elementos identificados para fazerem parte de uma marca País são:

- Turismo: o turismo e todas as experiências vividas pelos que o visitam;
- Exportações: as exportações dos seus produtos e serviços mais reconhecidos;
- Pessoas: os seus líderes, a comunicação social, as suas estrelas mediáticas e a população em geral;
- Governo: as decisões políticas tomadas pelos governos;
- Cultura e Herança Histórica: as actividades culturais desenvolvidas e a sua herança histórica;
- Investimento e Imigração: as estratégias que adoptam para atrair o investimento estrangeiro e a mão-de-obra qualificada.

CONSTRUÇÃO MARCA PAÍS

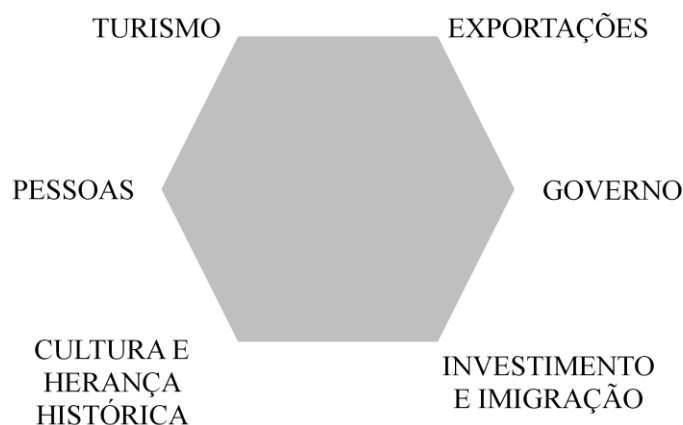


Figura 4 - Hexágono de Construção da Marca País
Fonte: Anholt

Este modelo serve de suporte à avaliação do posicionamento de uma marca País face a outras marcas País concorrentes. Ainda em 2005, Anholt desenvolveu o Nation Brands IndexSM (NBI) como forma de medir a imagem e a reputação de cada País.

É do senso comum que a construção de uma imagem coerente exige muito trabalho.

Capítulo II – Marca Portugal

2. MARCA PORTUGAL

Neste capítulo descreve-se o processo que envolve a Marca Portugal, desde a sua constituição, passando pelos projectos que foram traçados para o seu desenvolvimento até às campanhas de divulgação tanto a nível Nacional como Internacional.

O tema Marca Portugal teve o seu *boom* nos anos 90 do séc. XX, fruto da consciência que numa economia global, com a competição cada vez mais forte entre Países, é primordial o reconhecimento de uma marca País para que a mesma seja uma mais-valia que provoque um aumento das exportações, das receitas do turismo e do investimento estrangeiro.

A globalização para além da forte concorrência que provoca entre empresas, também o faz entre os Países de todo o Mundo, o que os obriga a posicionarem-se e a competirem entre si, pela atenção e atracção do seu público-alvo. No caso de Portugal é imperativo que se promova a sua imagem, que se dê destaque aos seus atributos, sem esquecer a sua História, a sua Cultura e os seus Valores.

Os desafios da globalização, no caso do governo português, fizeram com que se despertasse para um projecto global de aproximação ao exterior de uma forma concreta, sabendo à partida que qualquer medida a implementar deveria ser feita com a opinião de especialistas na matéria. Assim, para levar a cabo um projecto que concretizasse a internacionalização da Marca Portugal, foram contratados os serviços de empresas de consultadoria de marketing, especializadas em *country branding*, para que os seus diagnósticos, da situação real, servissem de base à tomada de decisão.

2.1. CONSTITUIÇÃO DA MARCA PORTUGAL

Carlos Coelho afirma no seu livro, *Portugal Genial*, que D. Afonso Henriques foi o fundador da Marca Portugal. Diz que foi graças à sua subtileza política que conseguiu, antes de 1200, fazer com que Portugal já tivesse identidade própria, com direito a língua própria, o galaico-português, estabelecendo-se assim, a primeira nação europeia como estado independente. Ainda José Matoso, citado por Carlos Coelho (2007), afirma que Portugal é irredutível e, simultaneamente, uno e múltiplo, mas que não se fez num dia, surgiu do sonho de um dos maiores visionários da História da Idade Média. Citado também por Carlos Coelho (2007), D. Miguel de Bragança afirma que D. Afonso Henriques foi o primeiro a criar uma Marca País, no sentido do termo, através de uma consciência de nacionalidade, de unificação da língua, de uma moeda, de um território e, sobretudo, de uma visão estratégica capaz de posicionar e afirmar o País no Mundo.

Portugal teve ao longo da sua História períodos marcantes que se evidenciaram pela sua capacidade de visão, apesar dos vários constrangimentos existentes, como a limitação geográfica, um País pobre, vivendo exclusivamente da agricultura e do artesanato, com um povo analfabeto e sem qualquer formação. Houve contudo no final do século XV, uma outra grande visão estratégica ao tempo, percebendo as limitações e percepcionando a mudança - explorar novos horizontes através da actividade marítima. Criaram-se infra-estruturas industriais, desde os estaleiros para a construção das naus até aos seus apetrechos, como a fábrica Nacional de Cordoaria, desde a preparação agrícola até ao aprovisionamento alimentar. Partilhou-se o conhecimento, houve formação náutica e de geografia da época, houve uma definição política e um alinhamento estratégico em que os vários intervenientes, agiram como um todo nacional, de modo a atingir os objectivos que foram definidos e planeados para que tudo decorresse como previsto.

Houve, ao longo dos séculos, várias tentativas de exportar os nossos melhores produtos e de levar bem longe o nome de Portugal, algumas com bastante sucesso, como o vinho do Porto no século XIX, mas, os únicos registos que se encontram relativos à Marca Portugal datam dos anos 20 do século XX e estão ligados à criação do cargo de adidos comerciais. Nessa altura, estes representantes do País foram distribuídos por algumas cidades europeias, americanas e por uma em Alexandria, num total de onze. Tinham como missão uma maior intervenção na política

económica da República com deveres de desenvolver o intercâmbio comercial do País. Outro marco da continuidade da Marca Portugal está ligado ao desenvolvimento do turismo também no início do mesmo século. Nos anos 30 foi criado o Secretariado de Propaganda Nacional, mais tarde Secretariado Nacional de Informação, Turismo e Cultura Popular, mais conhecido por SNI - Secretariado Nacional de Informação, que tinha como objectivo elevar o espírito nacional, com o intuito de acabar a dependência económica do exterior, e mais tarde, o de captar Turismo. Em 1940 foi organizada a Exposição Mundo Português que tinha como objectivo mostrar à Europa a capacidade produtiva e organizativa do País, através do *slogan* Portugal, o segredo mais bem guardado da Europa. O resultado foi positivo na captação de turistas e, na opinião de especialistas na matéria, foi o melhor já utilizado para promoção da Marca Portugal no exterior (Rui Estrela, 2010).

Embora em 1992 já se tivesse adoptado oficialmente um sistema de identidade gráfica e conceptual para a promoção da oferta de Portugal, apenas virado para o sector do Turismo, só mais tarde, em 1999, nasceu o programa Marca Portugal, que visava o desenvolvimento económico do País através da Marca Portugal e alargava a sua estratégia e os seus resultados a outros sectores, como a exportação e a economia.

Este programa quando nasceu, pretendia também monitorizar a percepção do País pelo estrangeiro e coordenar os agentes económicos nacionais e líderes de opinião em torno de mensagens concretas. A comunicação assentava na imagem do País e na aposta em marcas âncora e tinha como objectivo divulgar e promover os produtos nacionais no estrangeiro, reconhecendo ao mesmo tempo que uma marca certificada é uma garantia de qualidade e um elemento de diferenciação.

Nessa altura concluiu-se que a imagem de Portugal já era mais favorável no exterior do que cá dentro, e assim deu-se início a uma terceira fase de promoção da Marca Portugal, desta vez para o público interno. No final de 2005 foi adoptada a marca única para todos os sectores económicos do País.

O programa actual, que será explicado no subcapítulo 2.2.3, visa a promoção de Portugal como um País de qualidade, inovação, tecnologia, criatividade, inventividade, de capacidade de relação com os outros e com o Mundo, como um País europeu, moderno e sofisticado. A Marca Portugal passou a ser uma marca certificada, inserida no Programa Marca Portugal, do ICEP. Os objectivos do programa visam aumentar a penetração das marcas portuguesas nos mercados

interno e externo, induzir valor acrescentado aos bens e serviços nacionais e reposicionar a oferta portuguesa no mercado internacional, pelo que faz sentido pensar em utilizar estratégias de marketing que, com objectivos bem definidos, possam provocar sinais positivos na mente dos consumidores, sobre o reposicionamento dos produtos e serviços portugueses elevando a percepção que eles têm dos mesmos (AICEP, 2006).

Se se associar a experiência da nossa História à capacidade de inovar, alargando horizontes, com uma visão estratégica e de médio prazo, conseguir-se-á mobilizar os vários agentes económicos e extractos sociais, à semelhança do que aconteceu com a preparação para a navegação marítima, a odisseia dos Descobrimentos.

Se hoje, se conseguir mais uma vez, vislumbrar e investir na capacidade de inovação dos portugueses como uma oportunidade, em continuidade com aquilo que outrora o País foi e com aquilo que pretende ser, decerto que se estará no caminho certo, mas para isso Portugal terá de se reposicionar enquanto Marca Portugal baseada em valores que verdadeiramente transmitam o que de melhor se faz, dando a melhor imagem do País.

2.2. DESENVOLVIMENTO DA MARCA PORTUGAL

Ao longo dos anos foi-se acumulando *know-how* sobre, identidade, diferenciação, percepção da imagem do País no exterior e verificado outras iniciativas idênticas, de Marca País, que têm sido realizadas noutros Países. Desde finais da década de 90 que foram criados vários projectos que visavam o desenvolvimento da Marca Portugal. O primeiro programa, Marca Portugal, nasceu em 1999. De 2002 a 2005 surgiram dois novos programas, Marcas Portuguesas e novamente Marca Portugal. Desde 2005 encontra-se em vigor o Marca Portugal, responsabilidade do Ministério da Economia e da Inovação, através da AICEP, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

A realidade mostra que a reputação e a imagem de um País têm um fortíssimo impacto económico e que estes dois factores podem ser uma vantagem ou uma desvantagem competitiva, quando não são bem utilizados.

2.2.1. MARCA PORTUGAL

A convicção de promover o País e a sua imagem para atrair novos investimentos, mais turistas, valorizar as suas exportações e a sua cultura, tornou-se cada vez mais imperioso uma vez que o mercado é cada vez mais global e as nações competem cada vez mais entre si. Neste sentido quando foi lançado em 1999 o primeiro projecto, Marca Portugal, tinha como objectivo o Desenvolvimento Económico como pressuposto da sua estratégia.

A construção da Marca Portugal procurava alcançar uma maior notoriedade da marca e com mais qualidade. Portugal passou a ser apresentado como um País diferente, europeu, universalista, caloroso, humanitário e eficiente. A flexibilidade do País e dos cidadãos era o atributo anunciado na estratégia traçada para cada um dos segmentos, o comércio externo, o turismo e o investimento estrangeiro.

A imagem que se pretendia transmitir para captação do turismo, era de um País caloroso que possuía uma grande diversidade paisagística e cultural e que ao mesmo tempo era sofisticado, culto e desenvolvido. O atributo flexibilidade seria materializado pela hospitalidade demonstrada pela facilidade de relacionamento e comunicação do povo português com outros povos.

Para a captação de investimento estrangeiro, o atributo flexibilidade seria materializado tanto pela sua capacidade de inovação como pela capacidade reconhecida no povo português em se adaptar a novas culturas e a novos contextos organizacionais e económicos. Neste segmento destacavam-se ainda a estabilidade política, social e económica, bem como o facto de se pertencer ao espaço Euro, garantia de segurança e do desenvolvimento que se havia registado.

No segmento do comércio externo, a flexibilidade seria materializada pela versatilidade das empresas nacionais, e falava-se de criatividade, de capacidade de adaptação a diferentes circunstâncias e de dar respostas à medida do cliente.

Com base em estudos que mostravam o posicionamento da Marca Portugal e os estereótipos que estavam associados à sua imagem, os responsáveis do projecto traçaram como principal objectivo melhorar a posição do País no ranking de imagem dos países.

Para além da definição dos objectivos e dos respectivos atributos, foram ainda definidos os sectores de referência, pela sua capacidade de inovação, que conduzissem a promoção da Marca Portugal, e ajudassem a suportar toda a estratégia de posicionamento da marca. O turismo, os vinhos e os moldes, tornaram-se nos sectores de primeira prioridade, as madeiras, a cortiça, o calçado, o têxtil e o sector casa, como sectores de segunda prioridade pelo seu potencial na balança comercial.

Este projecto viria a ter dois públicos-alvo, o primeiro pela necessidade de motivar e envolver os cidadãos nacionais enquanto embaixadores da Marca Portugal e o segundo, o mercado externo dividido em três níveis: o primeiro e mais elevado, a União Europeia com destaque para a Alemanha, a Espanha, a França e o Reino Unido; o segundo, os EUA e o Japão, pelo potencial económico e supremacia na economia mundial; e o terceiro, os Países dos PALOP e o Brasil, pela proximidade linguística, cultural e histórica.

2.2.2. MARCAS PORTUGUESAS

Em 2002 surgiu o projecto Marcas Portuguesas, como uma segunda fase do primeiro. Era o âmbito de ambos que os diferenciava. Enquanto o projecto Marca Portugal era essencialmente um projecto de *branding* que pretendia fazer o reposicionamento do País através das marcas empresariais e culturais, já o projecto Marcas Portuguesas focalizava-se quase

exclusivamente na vertente económica e empresarial e pretendia fazer o reposicionamento através das marcas nacionais de maior notoriedade e valor. Comum a ambos era o objectivo de melhorar a percepção do seu público-alvo da realidade do País e de acrescentar valor ao *Made in Portugal*.

Dentro deste projecto foi ainda desenvolvido, em 2004, um Sistema de Identidade, PortugalTrade , que pretendia associar as marcas portuguesas de maior projecção internacional à Marca Portugal. Funcionaria como uma marca *umbrella* e seria em simultâneo uma caução para as marcas nacionais com actuação no mercado internacional. Pretendia-se assim uniformizar a comunicação portuguesa que visava reposicionar a Marca Portugal e os seus produtos, no mercado internacional.

A referência  identificava como Marca Portugal e ao mesmo tempo associava uma série de atributos como, *lifestyle, wear, design, hi-tech, innovate, taste e drink*, (anexo 1) os quais foram validados por produtos e por marcas portuguesas, como a Vista Alegre, a Mateus Rosé, a Critical Software e a MGlass (anexo 2).

A operacionalização deste projecto estava dividida em dois públicos-alvo, o mercado nacional e o internacional. A nível interno previa-se divulgar pelos consumidores e pelos empresários os casos de sucesso das marcas portuguesas no estrangeiro, contribuindo para o aumento da auto-estima e para motivar outros a investir nas suas próprias marcas e aderir ao programa Marcas Portuguesas. No mercado internacional pretendia-se apresentar aos empresários estrangeiros a indústria portuguesa e estimular o interesse dos consumidores para a realidade dos produtos portugueses, para assim alterar a percepção que tinham sobre as marcas portuguesas.

Depois do investimento em investigação e desenvolvimento das ferramentas de comunicação da insígnia , a sua utilização foi rejeitada pelos novos responsáveis da Marca Portugal, ou seja, pelo Ministério da Economia. A utilização desta foi substituída pela utilização do logótipo de Portugal , sendo que a estrutura desenvolvida para a sua operacionalização ficaria a mesma (anexo 4).

Com o PortugalTrade , propriedade do ICEP Portugal, foi ainda criado um programa, Certificação das Marcas Portuguesas, que se encontra ainda em vigor e tem com objectivo certificar as marcas portuguesas. A certificação só é concedida a marcas de referência, seleccionadas de acordo com o regulamento (anexo 3) que define critérios uniformizados e rigorosamente definidos, e a produtos que se identifiquem com criatividade, excelência e

inovação. O objectivo da certificação é o reposicionamento internacional dos produtos e serviços portugueses de excelência e de identidade única. As principais marcas nacionais ficam assim identificadas com o *best of Portugal* que deve funcionar como alavancagem para o País e também como um bom exemplo para as outras empresas.

2.2.3. PORTUGAL MARCA

Em 2005, com mais uma alteração no Ministério da Economia, deu-se mais uma mudança nos projectos de comunicação voltando-se a apostar na promoção da Marca Portugal, baseada na cultura, nos cidadãos e nos produtos. O projecto de certificação das marcas nacionais manteve-se.

ICEP inova imagem externa, era o título do Diário de Notícias, do dia 4 de Outubro de 2005, que dava conta do objectivo de reposicionar a imagem de Portugal no mercado internacional. O ICEP pretendia, segundo o seu presidente Marques da Cruz, limpar a ideia que muitas empresas tinham de que associarem os seus produtos ou serviços à imagem de Portugal era mais um cadastro do que um currículo. Para isto o ICEP contava com o apoio do SIME Internacional, que recebeu uma dotação de 30 milhões de euros, através do Prime, para apoiar as empresas nas suas estratégias de promoção. O ICEP contava com a colaboração de 300 personalidades nas áreas do turismo, empresas, gastronomia, *design* e arquitectura, ciência e cultura, para definirem a estratégia de promoção externa. Foram promovidas seis sessões de trabalho que contribuíram para a formação de uma visão transversal da forma como Portugal deveria ser percepcionado no estrangeiro. As conclusões deveriam ser divulgadas a 8 de Novembro de 2005, e o plano de acções do projecto, Portugal Marca, seria anunciado no final do mês de Dezembro para arrancar no início de 2006. Seriam investidos 20 milhões de euros no projecto de reposicionamento da imagem. Outro objectivo, era atingir, num ano, as 200 marcas certificadas pelo ICEP, que até então eram cerca de 100.

Este programa foi criado com objectivos bem definidos e assente em sete eixos de actuação. O Ministério da Economia e da Inovação manter-se-ia como o responsável do programa sendo que o mesmo seria operacionalizado pelo ICEP, em colaboração com outros organismos públicos.

Os objectivos do Programa Marca Portugal, são, e passa-se a citar:

- Melhorar a reputação internacional de Portugal enquanto País;
- Facilitar o aumento das exportações nacionais nos mercados externos;
- Contribuir para uma cultura organizacional das empresas portuguesas mais orientada para o mercado global e mais centrada na marca, na inovação e nos factores intangíveis de diferenciação e valorização da oferta;
- Contribuir para uma cultura institucional mais eficaz na promoção articulada de Portugal no estrangeiro, agregando acções de diversos Ministérios e áreas de actuação: Economia (Comércio, Turismo e Investimento), Cultura, Negócios Estrangeiros, Ciência, Juventude e Desporto;
- Criar um instrumento de monitorização contínua da evolução da percepção de Portugal e da eficácia das acções de promoção.

Cada um dos eixos de actuação tem também objectivos específicos:

Eixo 1 – Padrão Portugal

Comunicar eficazmente a diferenciação e as vantagens competitivas do País através de uma estratégia de comunicação que revela Portugal como um País de tecnologia, inovação, criatividade, estilo e capacidade de relação. Através de diversos suportes dever-se-á mostrar o posicionamento pretendido para Portugal, divulgando o melhor das realizações portuguesas, com uma comunicação integrada e focada para uma rápida mudança na percepção sobre o País.

Eixo 2 – Clube de Marcas Portuguesas

A reputação de um País é fruto do conjunto de marcas de que dispõe e que fazem parte da vida dos consumidores. A estratégia de certificação das marcas é reforçado e alargado para além do Comércio. O objectivo neste eixo é incrementar a visibilidade das marcas, aumentar o número de marcas certificadas. Espera-se maior visibilidade das Marcas e um reposicionamento do País.

Eixo 3 – Difusão Portugal

O principal objectivo é divulgar a informação necessária ao posicionamento do País através de *sites* de referência. Deverá ser alargada o número de emissores de informação válida e relevante bem como aumentar o número de pessoas que recebem essa mesma informação.

Eixo 4 – Acções Portugal Marca nos Mercados

Dentro deste eixo foi definido que a inovação e a qualidade da economia portuguesa deverão ser mostradas no Mundo e em particular nos mercados prioritários em todas as vertentes, comércio,

turismo, ciência e cultura. Deverão ser desenvolvidas acções promocionais transversais a várias áreas da oferta portuguesa que potenciem e aumentem a visibilidade e a reputação de Portugal no estrangeiro.

Eixo 5 – Portugal Acolhe

Aproveitar a oportunidade, nos grandes eventos, para mostrar aos que nos visitam que sabemos receber bem.

Eixo 6 – Prefiro Portugal

Conscientes que na gestão da marca de um País, o primeiro segmento alvo são os nacionais, o objectivo neste eixo é motivar e mobilizar a força de vendas da Marca Portugal - os portugueses.

Eixo 7 – Medir para Gerir

Deverá ser medida a evolução da percepção de Portugal e a eficácia das acções de promoção internacional através da implementação de uma metodologia de avaliação contínua tanto para as acções promocionais desenvolvidas como sobre o seu impacto.

Todos os projectos de criação da Marca Portugal, dão a percepção que muito se tem feito para projectar a marca País.

Da análise feita aos projectos de criação da Marca Portugal, que foram referidos nesta dissertação, importa reflectir sobre a razão:

- de tantos projectos em período tão curto de tempo; e
- da mudança dos objectivos de projecto para projecto.

A alteração e sucessivas mudanças de projectos, que se verificaram ao longo da última década, deve-se pura e simplesmente à falta de definição de um projecto integrado, centralizado numa entidade competente que defina os objectivos e dite as regras que sirvam a construção da Marca Portugal. A pesquisa feita, leva a crer que as mudanças que se verificaram devem-se apenas a alterações de protagonistas políticos sem uma visão estratégica nacional e consertada entre os partidos políticos e a sociedade civil.

2.3. CAMPANHAS DE DIVULGAÇÃO DA MARCA PORTUGAL

2.3.1. MARCA LUSITANEA

A campanha promocional, Lusitanea, foi levada a cabo em 2004, mas recebeu muitas críticas pela ineficiência e pelas irregularidades que se vieram a descobrir mais tarde. A par com esta, outras campanhas e iniciativas foram encetadas pela Associação para o desenvolvimento do Turismo na Região Centro, em conjunto com quarenta municípios, para dinamizar o turismo na zona centro do País nos períodos de antes e depois do Euro 2004.

2.3.2. PORTUGALIDADE - O Espírito Português

Nesta campanha que saiu em 2005, Portugalidade ou a *Portugality*, foram identificados seis atributos chave associados à Marca Portugal, *Joy.Innovation.People.Lifestyle.Design.Care*, através de produtos, serviços, pessoas, organizações ou características geográficas que pretendiam mostrar o que Portugal tem de melhor (anexo 5):

- O *joy*, divertimento e prazer, representado pelos desportos como o surf, o parapente, o golfe, e também o fado, as Pousadas de Portugal, os pastéis de Belém, os vinhos, o Vinho do Porto, os queijos, a pêra Rocha e a diversão em família. Este atributo estava associado a uma variedade de produtos, serviços, cultura e aos recursos naturais do País.
- O *innovation*, inovação, era o atributo associado aos moldes industriais, aos inventores Portugueses, ao vestuário contra incêndios, ao pavilhão de Portugal no Parque das Nações devido à particularidade da pala, e à diversidade de aplicações que é dada à cortiça.
- O *people*, pessoas, onde se dava destaque a personalidades da História antiga de Portugal, como Vasco da Gama, Luís de Camões e Fernando Pessoa, da história mais recente do País como Egas Moniz e Amália Rodrigues, e, a pessoas que no presente levam o nome do País para o exterior, como Manoel de Oliveira, José Saramago, António Damásio, Mariza, José Mourinho, Luís Figo e Cristiano Ronaldo.
- O *lifestyle*, estilo ou espírito de vida. Como estilo de vida é apresentada a cerâmica e o vidro português, os arquitectos, os estilistas nacionais e as galerias de arte do Porto. Como espírito de vida são referidos os Descobrimentos Portugueses, o cavalo Lusitano, o vinho Casal Garcia, os restaurantes e as marcas nacionais essencialmente do sector do vestuário

e do calçado.

- O *design*, representado pela revista Egoísta, o *design* de alguns hotéis nacionais, o calçado, a moda nacional, o artista plástico Rigo e o *design* industrial.
- O *care*, solidariedade, neste são referidas as fundações do Gil e de Luís Figo, o Grupo Nabeiro-Delta, os investigadores Carlos Caldas e Paula Ravasco com trabalhos relacionados com o estudo do cancro.

2.3.3. (O)USE – Marcas Portuguesas

O projecto de certificação das marcas portuguesas, referido no subcapítulo 2.2.2, teve uma fase complementar em 2005, com a iniciativa (O)USE – Marcas Portuguesas. Esta fase deu origem a um livro/*portfolio* com as marcas certificadas, que são mostradas principalmente através de fotografias e imagens e onde são referidos os principais atributos que acompanham a Marca Portugal, principalmente, a beleza, a inovação, a luz e o prazer (anexo 6). O (O)USE, tal como o *Portugality*, tinham como objectivo enfatizar todos os atributos definidos.

2.3.4. COMPRO O QUE É NOSSO

A par com os programas de criação da Marca Portugal, a AEP - Associação Empresarial de Portugal lançou em 2007, a campanha, COMPRO o que é nosso (anexo 7), para sensibilizar e estimular o consumo de produtos e marcas que contribuam para a criação de valor para Portugal. Segundo o *site*, www.compronosso.pt, o objectivo do projecto é criar um novo estado de espírito na sociedade portuguesa, valorizando a produção nacional, a criatividade, o empreendedorismo, o trabalho, o esforço e a determinação. Outros dos objectivos deste projecto é elevar a auto-estima dos empresários e trabalhadores para os mobilizar a produzir melhor e acreditar que podem vencer o desafio da globalização.

Ainda segundo o *site*, a marca, COMPRO o que é nosso, é um testemunho de convicção que é dado na primeira pessoa e está inspirado num logótipo que reflecte três mensagens:

- os valores patrióticos identificados pelas cores da bandeira nacional;

- a letra P, normalmente presente em todas as aplicações em que é necessário abreviar o nome Portugal;
- a forma de gota, como símbolo de unidade, que representa o pequeno/grande esforço gota a gota necessário à recuperação plena da economia.

Para finalizar, o *site* refere ainda que todos sabem que o orgulho dos portugueses, quando estimulado, tem potencial para responder a grandes desafios. A marca, COMPRO o que é nosso, apela à consciência cívica e ao bom senso de todos os consumidores, empresários e trabalhadores para comprarem produtos nacionais. É o único caminho e o mais correcto para criar mais emprego, mais riqueza e mais desenvolvimento económico.

Os objectivos específicos identificados para este projecto são:

- Mobilizar os empresários portugueses para serem mais competitivos em preço, qualidade e inovação;
- Contribuir para o desenvolvimento sustentado das empresas, para a criação de emprego e para o reforço da internacionalização;
- Mobilizar os trabalhadores a produzirem com brio e qualidade, ganhando orgulho no tecido empresarial português;
- Mobilizar os consumidores a preferirem produtos e marcas que geram valor acrescentado em Portugal sensibilizando-os para os benefícios económicos e sociais que tal comportamento terá no nosso País, como o aumento do PIB, a redução do desemprego, o equilíbrio da balança comercial, etc.;
- Dinamizar a economia;
- Elevar a auto-estima e o amor-próprio dos portugueses.

Os públicos-alvo do projecto como já foram referidos, são três, os empresários, os trabalhadores e os consumidores.

Para o arranque do projecto, a AEP propõe:

- Mobilizar os Empresários para produzirem bem, ao nível do preço, qualidade, *design*, inovação e variedade, para que convençam os portugueses a comprarem.
- Motivar os Trabalhadores para que trabalhem melhor e com mais entusiasmo, provocando um aumento da produtividade e o brio profissional. Será um complemento ao ponto anterior uma vez que os empresários só poderão produzir bem, se tiverem trabalhadores estimulados e directamente envolvidos nos projectos.

- Sensibilizar os Consumidores para comprarem bem, alertando-os para os efeitos das suas decisões de compra, dos produtos portugueses, nos resultados da economia portuguesa.

A estratégia de comunicação de marketing que foi adoptada para atingir os objectivos, assenta em quatro acções:

- A Campanha de Publicidade, feita na Televisão, na Rádio, na Imprensa, em *Outdoors*, em Autocarros e na Internet, dirigida ao grande público. A campanha é baseada num grafismo do *claim*, cá se fazem cá se compram, e exemplificará vários sectores de actividade com relevância na economia portuguesa, como o vestuário, a alimentação, a casa e a tecnologia.
- A Campanha nos Supermercados, dirigida ao consumidor no momento da compra. As cadeias de supermercado Modelo, Continente, Pingo Doce, Feira Nova, Jumbo, Grupo Mosqueteiros e Carrefour, aderiram ao projecto fazendo a publicidade do mesmo nos seus pontos de venda. A publicidade é feita nos supermercados através de pendões, *floormedia*, *stoppers*, alarmes, portas, carrinhos, ecrãs internos e rádio.
- A Campanha em Feiras, incide em diferentes sectores de actividade e tem um forte impacto na economia portuguesa. Especialmente dirigida aos empresários e aos trabalhadores que frequentam as feiras profissionais. O objectivo é sensibilizá-los para que a oferta seja compatível com as exigências do público português. Para reforçar as acções junto do sector empresarial, a AEP compromete-se com a prestação de consultoria em organização empresarial e com a distribuição de cartazes com mensagens de incentivo aos trabalhadores e aos empresários nas empresas que adiram ao projecto.
- A Campanha de Comunicação, relações públicas e assessoria mediática, a segmentar pelos diferentes grupos-alvo, será feita em dois eixos, através da:
 - Comunicação Social Generalista onde é possível comunicar com todos os intervenientes, empresários, consumidores e trabalhadores e divulgará os objectivos do projecto e as vantagens para o desenvolvimento económico e social do País; e da
 - Comunicação Social Especializada onde é possível aprofundar os objectivos do projecto numa perspectiva empresarial, mais ligada à oferta.

Ambos os eixos deverão ser utilizados para realçar as marcas e símbolos que prestigiam Portugal, e valorizar a auto-estima dos portugueses.

Esta campanha continua em vigor tendo tido recentemente mais uma publicidade na televisão, e noutros meios de comunicação, relembrando a necessidade e as vantagens do consumo dos produtos portugueses.

2.3.5. DESTINO PORTUGAL

Ainda em 2007, foi levada a cabo mais uma campanha de publicidade para a comunicação da marca, Destino Portugal, (anexo 8), tendo como objectivo reforçar a visibilidade do destino nos diversos mercados. A proposta de valor aposta nos seguintes factores diferenciadores: Clima e Luz, História, Cultura e Tradição, Hospitalidade, Diversidade Concentrada, Autenticidade Moderna, Segurança e Qualidade Competitiva.

Criou-se um logótipo, com as duas valências, promocional e institucional. Assim, adoptou-se o da instituição que gere a marca Turismo de Portugal. Trata-se de um logótipo com notoriedade nacional e internacional e incorpora as palavras Portugal e Turismo reforçando assim a associação ao produto.

Esta campanha, presentemente, assenta num *site*, www.destinoportugal.com.pt, que numa análise geral se pode avaliar como, muito incompleto. Falta informação de vários concelhos portugueses, o *design* é muito pouco atractivo, é muito moroso e muito pouco funcional. Um sinal negativo no cumprimento do eixo 3 do programa Portugal Marca, que é divulgar a informação necessária ao posicionamento do País através de *sites* de referência.

2.3.6. PORTUGAL – EUROPE’S WEST COAST

Portugal - *Europe's West Coast*, (anexo 9) é mais uma campanha que pretende alterar a percepção de Portugal no exterior, posicionando o País como, moderno, inovador e empreendedor. A campanha arrancou a 13 de Dezembro 2007, para aproveitar o momento mediático da assinatura do Tratado de Lisboa pelos Chefes de Estado e de Governo dos 27 Países membros da União Europeia. A campanha associa o País ao Oeste da Europa, a conceitos de modernidade, inovação, tecnologia, empreendedorismo e qualidade de vida. Foi também tido em conta a mediatização dos grandes talentos nacionais com expressão internacional, como a Mariza,

Miguel Câncio Martins, Maria do Carmo Fonseca, Joana Vasconcelos, Vanessa Fernandes, Nelson Évora, José Mourinho e Cristiano Ronaldo. Esta campanha visa promover Portugal como um todo, desde o Turismo, economia, comércio e cultura e foi lançada tanto nos mercados nacionais como internacionais, na Alemanha, Espanha, França e Reino Unido. Saiu ainda em publicações de prestígio como a The Economist, Conde Nast Traveller, Time, Newsweek, Vogue, Stern, Le Monde, Le Figaro Magazine, El Pais e El Mundo. O projecto é do Ministério da Economia e da Inovação e foi realizado pelo Turismo de Portugal e pela AICEP tendo o apoio do PRIME - Programa de Incentivos à Modernização da Economia.

2.3.7. PORTUGAL – DESCUBRA UM PORTUGAL MAIOR

Descubra um Portugal Maior (anexo 10), começou por ser uma campanha virada para o interior que visa motivar o consumo de produtos portugueses. No Jornal de Negócios apareceu a 16 Fevereiro de 2009 o título, O Turismo de Portugal lança hoje a maior campanha de promoção interna de sempre, sob o tema, Descubra um Portugal Maior. Este era também o *slogan* da campanha, que pretendia estimular os portugueses a redescobrir o País e a desfrutar da diversidade da oferta turística nacional. Esta campanha foi mais tarde alargada a Espanha, a partir de Junho do mesmo ano.

Na documentação da campanha são referidos os 701.685 hectares de área protegida, as 151 cidades, as 26.797 aldeias, as 226 praias com bandeira azul, os 159 castelos, as 11 regiões vinícolas e as 31 denominações de origem, com as respectivas imagens alusivas aos assuntos.

2.3.8. PORTUGAL. A MINHA PRIMEIRA ESCOLHA

Inserido no projecto, Compro o que é nosso, a AEP lançou em Julho de 2009 mais uma campanha de valorização dos produtos e das marcas nacionais com o *slogan*, Portugal a minha primeira escolha (anexo 11). Segundo o Diário Económico de 20 de Agosto de 2009, os portugueses estão cada vez mais despertos para o alcance económico e social da campanha de valorização da oferta nacional. Com esta campanha, a AEP pretende passar a mensagem de um país que produz bem e com qualidade e incentivar os consumidores a comprarem o que é

nacional. Segundo declarações do ministro da Economia, Manuel Pinho, à TSF Rádio Notícias em 19 de Maio de 2009, esta iniciativa é muito positiva pois dinamiza a economia e porque considera que para exportar é primordial que se goste do que se produz.

As empresas que se associarem à iniciativa passam a ter nas suas embalagens, o símbolo da campanha com a mensagem, *made in Portugal*.

Durante a campanha, foi realizado em 11 praias do Litoral Norte e Centro da Costa Alentejana, de 1 a 12 de Agosto de 2009, um inquérito de opinião junto de 1500 cidadãos dos quais 65% reconheceram o “P” dos produtos portugueses e desses, 85% associou o símbolo, aos objectivos de apoio ao emprego e à economia nacional que estão na génese da iniciativa, o que demonstra que apesar da sua curta existência já é bem reconhecida pela opinião pública.

2.3.9. PORTUGAL – UM PAÍS QUE VALE POR MIL

A 28 de Junho de 2010 surgiu mais uma campanha interna, promovida pelo sector de Turismo de Portugal, chamada, Descubra Portugal, um País que vale por mil (anexo 12). Encontra-se na internet, através do *site* www.descubraportugal.com.pt, e foi apresentada no Porto pelo ministro da Economia Vieira da Silva. Segundo o ministro, a campanha realça a diversidade da oferta e contém múltiplos produtos e serviços, atractivos reunidos num único território e facilmente acessíveis a todos os cidadãos. A campanha, a partir de Julho, apareceu em centenas de *mupis*, *outdoors*, na televisão, na rádio e na Internet com o intuito de posicionar Portugal como a primeira opção de férias dos portugueses, bem como, para fruir dos seus tempos livres em fins-de-semana, feriados e pontes, segundo declarações do Ministro. Referiu ainda que o *slogan* foi o escolhido por representar um conceito verdadeiro – a diversidade da oferta nacional – e por ser sonoro e memorável o que permite várias aplicações. Por exemplo: Portugal, uma gastronomia que vale por mil, ou, Portugal, uma paisagem que vale por mil. Segundo o Turismo de Portugal, Espanha, Brasil e as comunidades portuguesas que residem no estrangeiro poderão ser abrangidas por esta campanha interna devido à proximidade ou ao crescente interesse demonstrado nos últimos anos na nossa oferta. O orçamento desta campanha ronda os três milhões de euros, repartidos pelo segundo semestre de 2010 e o ano de 2011.

2.3.10. PORTUGAL – PROVE PORTUGAL

A campanha Prove Portugal (anexo 13), é desenvolvida pelo Turismo de Portugal. Com ela procura-se garantir a qualidade dos produtos nacionais, da restauração, dos vinhos e da diversidade culinária. A campanha é transversal pelo que estão envolvidos os organismos oficiais, as entidades regionais de turismo e regiões autónomas, os municípios, a Confederação do Turismo Português, as empresas, as associações empresariais e profissionais, as associações de produtores, empresários de restauração, hotelaria e os chefes de cozinha.

O Ministro da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento, Vieira da Silva, presidiu ao seu lançamento tendo afirmado que se todos quisermos, não vai ser só mais um programa, mas sim um ponto de viragem na promoção da gastronomia dentro do turismo português. A campanha tem como finalidade tornar os produtos, os pratos e os vinhos portugueses mais conhecidos e prestigiados internacionalmente.

O lançamento deu-se no dia 15 de Junho de 2010, envolveu cerca de 30 entidades públicas e privadas, e, assenta em três áreas: divulgação e promoção da gastronomia; qualificação de recursos e valorização de produtos.

Os objectivos principais são a divulgação da tradição gastronómica e vitivinícola do País e a promoção de Portugal como um destino gastronómico. A sua coordenação está a cargo da Associação Portuguesa de Gastronomia com colaboração da Academia Portuguesa de Gastronomia que está ligada à Academia Internacional e com relações privilegiadas na gastronomia mundial.

Para este projecto foram lançados dois *sites*, o www.taste-portugal.com e o www.proveportugal.com, direccionados para a gastronomia e para os vinhos nacionais. Neles está disponível, toda a informação sobre as regiões, denominação de origem, variedade de vinhos, licores, críticas de restaurantes, percursos gastronómicos, pratos típicos, agenda de eventos, história da gastronomia e vídeos com receitas de *chefs*.

Uma campanha que à partida parece ser abrangente e que tem tudo para trazer valor acrescentado principalmente para o Turismo português.

2.4. SITES DE DIVULGAÇÃO DE PORTUGAL

O eixo 3 do actual projecto de criação da Marca Portugal tem como objectivo a divulgação da informação necessária ao posicionamento do País através de *sites*. São vários os *sites* que disponibilizam informação de Portugal sobre diversos assuntos.

Relativamente ao turismo existe o www.oportaldeturismo.com, um portal que tem como objectivo divulgar e promover o turismo em Portugal. O *site*, tem disponíveis diversos conteúdos, entre os quais informações detalhadas de cada concelho, desde a sua história, os seus pontos de interesse turístico, as suas empresas e outras informações importantes para os visitantes.

Ainda no âmbito do turismo, e ligados a campanhas específicas de publicidade, existem os *sites* www.destinoportugal.com.pt e o www.descubraportugal.com.pt. Noutras áreas, os já referidos www.compronosso.pt, o www.taste-portugal.com ou o www.proveportugal.com, têm como objectivos incentivar o consumo dos produtos portugueses.

À parte destas campanhas de promoção existem o www.center.pt/pt/ que centraliza os *links* de outros *sites* que divulgam os Solares de Portugal, as Aldeias de Portugal e as Casas de Campo. Os www.goportugal.org e www.startracking.org são mais exemplos de *sites* que pretendem mostrar Portugal ao Mundo.

Da consulta feita a este meio de divulgação do País, a forma mais permanente de manter o contacto constante com o consumidor, resulta o sentimento da necessidade de fazer um controlo rigoroso à construção dos portais e *sites*, para evitar passar uma informação menos cuidada e provocar emoções distorcidas na mente de quem os visita, bem como assegurar a constante ligação entre os mesmos de modo a passar a imagem de uma estratégia integrada.

2.5. TRABALHOS DESENVOLVIDOS AD HOC

Paralelamente às campanhas de divulgação, lançadas ao longo dos últimos anos pelo Ministério da Economia, foram surgindo outros projectos, por vezes de iniciativa particular, com o objectivo de promover e dar a conhecer Portugal interna e externamente.

O projecto, *Made in Portugal*, que pode ser consultado em www.goportugal.org, é um exemplo disso mesmo. Foi lançado em 2003, por Ricardo Diniz que veio a ser Embaixador Europeu dos Oceanos em 2007, com a convicção que era um meio eficaz para divulgar tanto a Marca Portugal como as suas empresas e marcas de Portugal, no estrangeiro. Tem como palco os oceanos e os seus objectivos são:

- Fomentar o investimento externo, revelando Portugal como mercado vantajoso;
- Promover Portugal como destino turístico de qualidade;
- Credibilizar e promover os produtos portugueses de qualidade;
- Contribuir para uma mais eficaz promoção internacional de Portugal;
- Criar um sentimento de orgulho nacional continuado entre os Portugueses;
- Estimular os mais jovens na concretização de objectivos;
- Dinamizar a imagem de Portugal no interior e exterior; e
- Desenvolver todo o potencial da indústria náutica de Portugal.

Através deste projecto várias iniciativas foram tomadas para divulgar o País lá fora. O caso da Bandeira Portuguesa içada em Londres em Dezembro de 2006. Segundo Carlos Tristany, Director Comercial da Casa das Bandeiras, afirmou que a Casa das Bandeiras tem orgulho em colaborar no projecto, *made in PORTUGAL*. A Bandeira de Portugal tinha 260x180cm e deu uma maior visibilidade ao projecto que no fundo é um projecto de todos os Portugueses.

As iniciativas como o Star Tracker - Talentos Portugueses no Mundo, também fazem muito pela Marca Portugal. Através duma simples iniciativa, Tiago Forjaz, *partner* da Jason Associates criou o que é hoje o Star Tracker. Segundo o *site* www.startracking.org, o Star Tracking - Odisseia do Talento, foi desenvolvido para identificar a comunidade de talento Português, expatriada, e fomentar a aglutinação dessa comunidade para estabelecer uma ligação mais forte e positiva com o País para contribuir para um Portugal vencedor. O *site* é uma plataforma de informação sobre o País, para estabelecer contactos, consultar estudos e artigos sobre as empresas portuguesas de sucesso, propor iniciativas ou explorar outras oportunidades.

Os projectos que têm sido criados e desenvolvidos para a promoção da Marca Portugal, só poderão ter efeitos positivos se tiverem continuidade e apoios necessários, desenvolvendo esta rede múltipla de acções integrando-a. É urgente e necessário um esforço colectivo e uma consciência nacional que nos torne especiais, que mostre ao Mundo o que conquistámos e o que temos para conquistar.

Verifica-se que as campanhas de divulgação da Marca País têm sido constantes, mas será que a mensagem passa, que é uma mensagem clara, simples e compreensível tanto a nível interno como no exterior?

Resta ponderar também se a Marca Portugal é uma marca forte. É obvio que todos os programas, tanto de criação como de promoção, só terão efeitos positivos se conseguirmos que a Marca País seja uma marca de referência no mercado. Uma Marca País que agregue todas as suas marcas, de produtos e serviços de qualidade. Para isso é necessário que se crie um modelo agregador das acções conjuntas, a desempenhar pelas diversas entidades envolvidas, públicas e privadas, num processo de construção da marca País.

2.5.1. GESTÃO DA MARCA PORTUGAL

Uma verdadeira gestão da marca começa pela estratégia, visão coerente e integradora, (Kapferer, 1991).

Lencastre (2007) refere que o marketing é a área da gestão responsável pelas relações entre as organizações e os seus públicos-alvo, e menciona a análise, a decisão e a acção como sendo os três vectores de base à gestão. É necessário definir uma estratégia que permita comunicar a identidade e o posicionamento da marca, e mais uma vez o papel do gestor de marketing é necessário para, fazer um acompanhamento da estratégia de marca através da avaliação e manutenção do seu desempenho e para detectar necessidades de utilização de estratégias de reforço ou revitalização (Aaker, 1991; Keller, 1993). Esta constatação faz pensar que um dos problemas da má gestão da Marca Portugal é a falta de um gabinete de marketing com objectivos concretos de corrigir o défice da Balança Comercial (Henrique Agostinho 2007).

Presentemente a gestão da Marca Portugal é feita pelo governo, através da AICEP, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, Entidade Pública Empresarial,

criada pelo DL nº 245/2007 de 25 de Junho. A AICEP resulta da transformação da API – Agência Portuguesa para o Investimento que mudou de nome e de estatutos e passou também a integrar as atribuições, a universalidade do património e a totalidade das representações e delegações, em território nacional e no estrangeiro, do ICEP Portugal, I.P., que foi extinto nessa mesma data. A criação da agência procurou concentrar numa única entidade pública as atribuições que visam criar as condições necessárias para o desenvolvimento e internacionalização da economia portuguesa e das suas empresas.

Existem outros agentes responsáveis pela promoção de marcas, como as associações de comércio, indústria ou de turismo. O papel que estes desempenham também é importante, tanto na definição como na implementação das medidas necessárias à promoção do País. Para além destes, existem ainda outros agentes de *place branding*, como por exemplo, os meios de comunicação social, as empresas multinacionais e toda a população que se identifique e seja identificada com determinada origem.

A responsabilidade da AICEP é a promoção da imagem global de Portugal, as exportações de bens e serviços, assim como a captação de investimento directo estruturante, nacional e estrangeiro e o investimento directo português no estrangeiro.

A sua missão é aumentar a competitividade e notoriedade de Portugal, dinamizando o investimento estruturante e a internacionalização do aparelho produtivo, principalmente das PME (pequenas e médias empresas).

A visão da AICEP é ser uma agência de referência para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para internacionalização das empresas portuguesas.

Os objectivos definidos são:

- Contribuir para o aumento do VAB – Valor Acrescentado Bruto, como efeito directo de investimentos estruturantes e dos fluxos de comércio internacional.
- Contribuir para a redução do défice da Balança Comercial, pelo crescimento das exportações e pela substituição de importações.
- Contribuir para o Emprego, pelo efeito na manutenção, criação e qualificação de postos de trabalho.

A AICEP, tem como política focar-se em Iniciativas Criadoras de Valor para Portugal, que interfiram positivamente na Economia Mundial, que sejam Competitivas internacionalmente

e Sustentáveis no Tempo para que o seu efeito se prolongue por tempo suficiente para criar efeitos directos e para induzir efeitos indirectos.

Esta associação pretende ser reconhecida como dinamizadora de negócios:

- De investimento, em Mercados Estratégicos e em Portugal:
 - Fazendo captação de investimento estruturante;
 - Identificando oportunidades de negócio;
 - Fazendo e divulgando estudos de mercado;
 - Apoiando o investimento estruturante;
 - Eliminando Custos de Contexto;
- De internacionalização, em Mercados Estratégicos
 - Divulgando oportunidades de negócio internacional;
 - Apoiando a definição e o desenvolvimento de estratégias de internacionalização de PME;
 - Alargando a base de clientes e fornecedores locais;
 - Apoio local a empresas visando Exportações e Investimento.
- Actuando em Rede, através de intercâmbios e ligações entre as Grandes e/ou Pequenas e Médias Empresas:
 - Fomentando negócios entre as empresas;
 - Dinamizando projectos conjuntos entre as empresas;
 - Prolongando para os mercados as redes existentes em Portugal;
 - Dinamizando redes informais de cariz internacional.

Segundo Aaker (1995), para construir uma grande marca é essencial definir uma estratégia de diferenciação que utilize os recursos necessários para entender continuamente o consumidor, de forma a apresentar-lhe os produtos ou serviços que satisfaçam as suas necessidades. Assim, a estratégia de diferenciação deve gerar valor para o consumidor e não apenas para a empresa, fornecer valor que seja percebido claramente pelo consumidor e ser um ponto de diferenciação sustentado e difícil de copiar.

Contrariando as teorias de alguns especialistas, o programa definido pelo responsável pela gestão da Marca Portugal não fala de qualquer estratégia de diferenciação dos produtos ou

dos serviços portugueses, nem refere qualquer intenção de gerar valor para o consumidor referindo sempre a intenção de acrescentar valor para as empresas.

Para o caso da Marca Portugal, é necessário trabalhar para anular os aspectos negativos e desenvolver os aspectos positivos, fazendo uma promoção objectiva e dinâmica para que a nova realidade seja conhecida pelo grande público. Todas as campanhas que já foram feitas pecaram pela falta de identificação clara do público-alvo a que se destinavam.

A gestão da Marca Portugal tem de ser integrada e articulada.

Capítulo III – Percepção da Imagem de Portugal

3. PERCEPÇÃO DA IMAGEM DE PORTUGAL

As notícias internacionais de Agosto de 2007 falavam do papel da globalização no aumento da competitividade entre os Países, no que diz respeito à captação de turismo, de investimento estrangeiro e da atenção dos *media* entre outros. A obtenção de uma imagem forte e positiva é importante para o desenvolvimento de qualquer País pelo que, encarar um País enquanto marca, passou a ser um conceito cada vez mais importante.

Anos antes, para a promoção da Marca Portugal, a AICEP, naquela data ainda como ICEP, contactou a Y&R - Young & Rubicam para poder entrar no estudo BAV - Brand Asset Value. Pretendia-se com os resultados monitorizar a percepção do País, no estrangeiro, para coordenar os agentes económicos nacionais e líderes de opinião em torno de mensagens reais e apelativas.

Dos diversos critérios que são analisados nestes estudos, podem destacar-se o conhecimento que os indivíduos têm sobre um País, as diferenças em relação aos outros, a relevância que lhes atribuem num contexto mundial, bem como, os sentimentos. No caso da Y&R – Young & Rubicam analisa também a estima pelos Países e o seu grau de familiaridade e a Roland Berger faz estudos qualitativos sobre a imagem dos Países, dos seus produtos e das suas Marcas. As áreas do Turismo, exportações, governação, políticas de imigração e cultura, e as características do seu povo, são indicadores em análise por parte dos potenciais consumidores no estudo da Anholt-GMI, que pela experiência que possui, concluiu que se verifica uma relação directa entre uma experiência positiva na visita a um País e os sentimentos favoráveis aos seus produtos, cultura e população.

3.1. OS MODELOS DE AVALIAÇÃO

O modelo de avaliação BAV é uma metodologia desenvolvida pela Young & Rubicam que permite avaliar a percepção dos consumidores por uma determinada marca, permitindo perceber como elas se desenvolvem e como se devem manter vitalizadas e fortes.

VALOR INTRÍNSECO DA MARCA – BAV

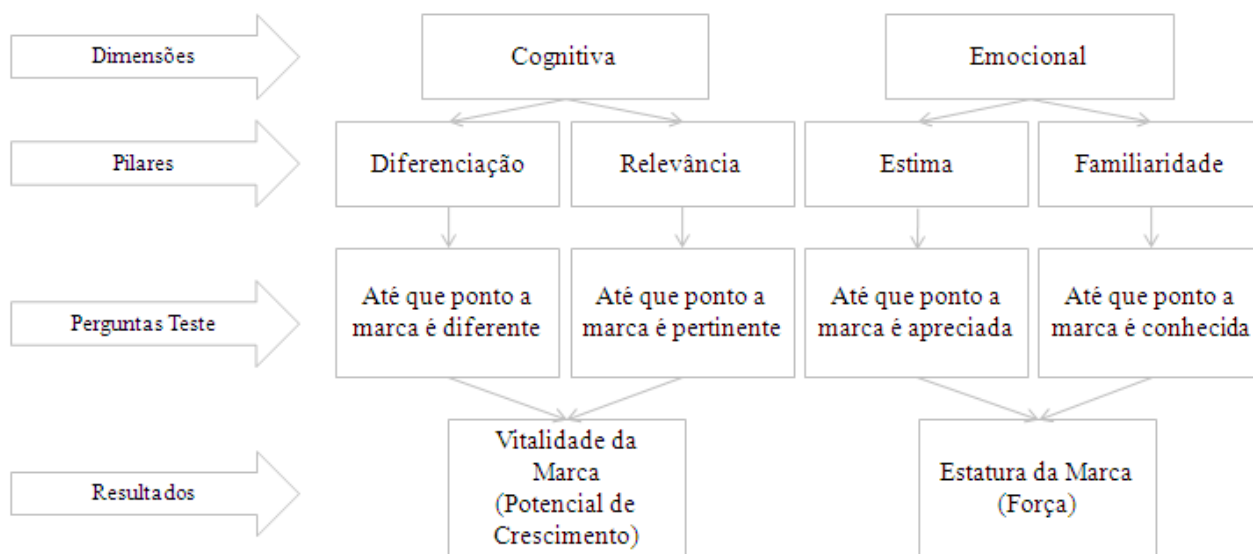


Figura 5 - Modelo de Avaliação da Percepção da Marca
Fonte: Construção Própria, adaptado da Young & Rubicam

Este modelo demonstra que as marcas são construídas sobre uma determinada progressão de quatro percepções do consumidor, descritas como quatro pilares: Diferenciação, Relevância, Estima e Familiaridade. A Diferenciação e a Relevância inserem-se numa dimensão Cognitiva e a Estima e a Familiaridade numa dimensão Emocional.

Cada um dos pilares tem um significado. A Diferenciação é o ponto de partida de uma marca e estabelece a sua razão de existência fazendo com que a marca se distinga de outras já existentes. A Diferenciação à marca pode ser dada através do produto, da comunicação, da embalagem, do preço, etc. É neste pilar que se inicia a formação da imagem, e a Diferenciação é essencial para atrair novos consumidores porque se a marca não criar a diferença das outras que já existem nenhum consumidor vê razão para mudar. No entanto o facto de ser apenas diferente não chega para atrair consumidores, é necessário também que esta preencha uma necessidade

específica do consumidor para que se torne bem sucedida e para isso a marca precisa também de ser relevante.

É o pilar da Relevância que mede o quanto a marca é pertinente ou se tem Relevância para o consumidor. Este factor é fundamental para atrair e manter os consumidores. Entre Relevância e penetração do mercado existe uma forte correlação.

Dentro da dimensão emocional aparece a Estima que mede a consideração que o consumidor tem pela marca, e esta só será elevada se ela cumprir o que promete, caso as expectativas sejam goradas, a Estima reduz-se.

O pilar da Familiaridade é a medida do entendimento sobre o que a marca é. É necessário saber que a marca existe e ter um conhecimento muito próximo do que ela representa.

Se a marca conseguir estabelecer com sucesso, a sua Diferenciação e a sua Relevância e se conseguir obter uma elevada Estima, então terá nos resultados finais a Familiaridade.

A cada um destes pilares, e para se perceber em que nível se encontra a marca, pode-se associar uma pergunta, ou seja, para a:

- Diferenciação, perguntar até que ponto essa marca é diferente;
- Relevância, até que ponto é pertinente;
- Estima, até que ponto é apreciada; e
- Familiaridade, até que ponto é conhecida.

As interligações dos quatro pilares constituem o Valor intrínseco da Marca, ou seja, a sua capacidade para gerar valor e defender-se dos seus concorrentes.

Juntando os resultados da Diferenciação com os da Relevância obtém-se a Vitalidade da marca, ou seja, o potencial de crescimento que ela tem. Quanto mais altos estes valores forem, maior é o seu potencial de crescimento. Os resultados da Estima com os da Familiaridade dão a Estatura da marca, ou seja, a sua força. Terá mais estatura quanto mais altos forem os valores destes pilares.

É através da medição das marcas em todos estes pilares que é possível identificar os seus verdadeiros pontos fortes e pontos fracos. O modelo teórico de avaliação, de Roberto Alvarez del Blanco, adaptado ao estudo da Marca País compara o Valor da Marca, valor que é apurado de acordo com o BAV, com o Activo País, este definido de acordo com duas escalas: Escala Produto e Escala País.

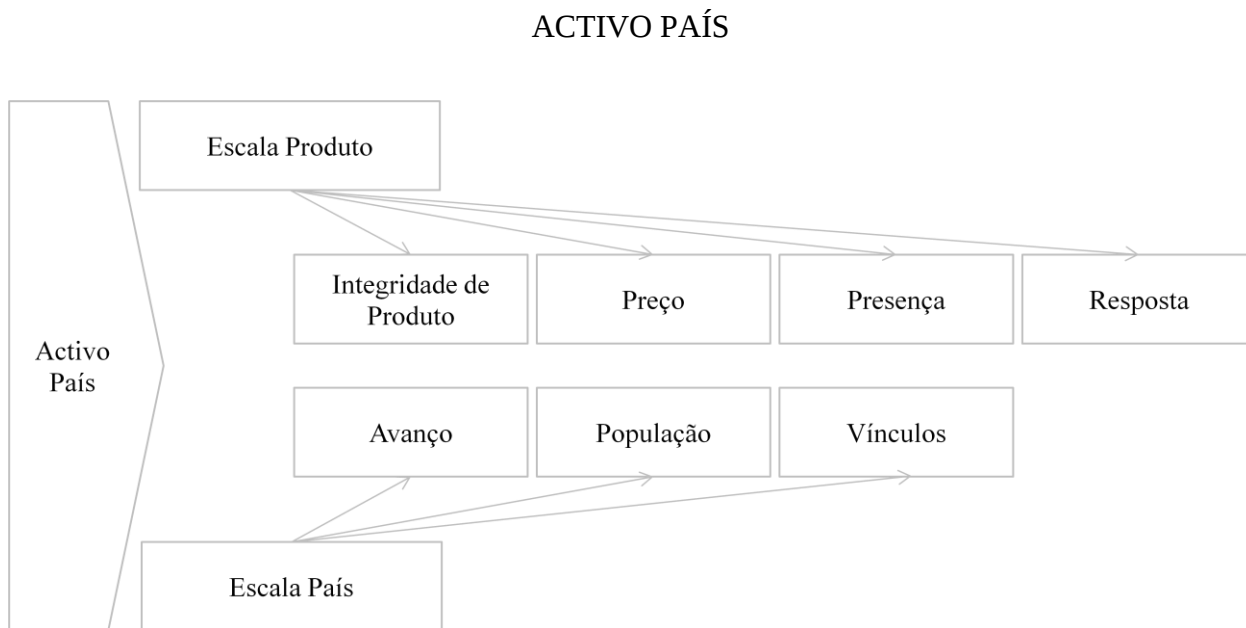


Figura 6 - Modelo de Avaliação do Activo País

Fonte: Construção Própria, adaptado

- Escala Produto, é definida a partir de quatro dimensões:
 - Integridade de produto, diz respeito à mão de obra, confiança, qualidade, inovação, tecnologia avançada, serviço, valor e aspecto geral;
 - Preço, refere-se ao nível do preço;
 - Presença, revela a variedade, as marcas fáceis de encontrar, as marcas conhecidas, e as compras habituais; e
 - Resposta, sobre a satisfação, o orgulho de propriedade, o agrado, a disposição de compra, e a recomendação verbal.
- Escala País, é definida a partir de três dimensões:
 - Avanço, que integra a tecnologia, o papel a nível mundial, o gosto, a educação, a riqueza, a estabilidade, e o conhecimento;
 - População, que se refere à confiança, à agradabilidade e ao País ideal; e
 - Vínculos, tem a ver com as relações comerciais, os investimentos, os laços, as alianças e as importações.

Um País com um activo elevado significa que tem uma boa prestação nos parâmetros das escalas Produto e País.

A Matriz de Posicionamento da Marca é construída através da comparação do Valor da Marca com o Activo de País:

MATRIZ - POSICIONAMENTO PAÍS

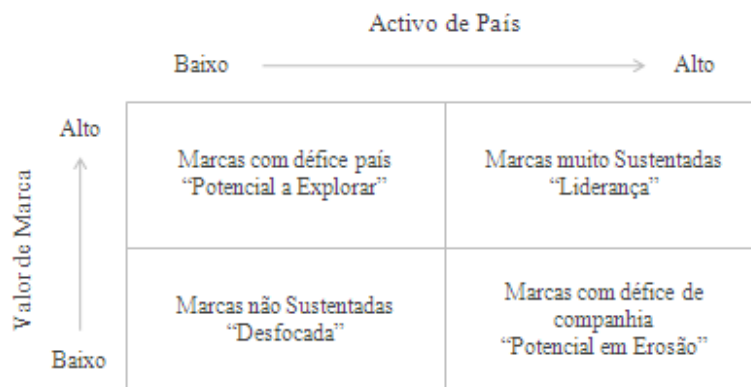


Figura 7 - Matriz - Posicionamento País

Fonte: http://a.icep.pt/Explicacao_e_Analise_do_BAV2000.pdf (pág. 5)

O valor dos Países é medido consoante o quadrante onde se posicionam, na matriz.

- Marcas com Défice País / Potencial a Explorar

Os Países que se encontram neste quadrante têm um valor de marca superior ao seu activo. Aqui as marcas dos produtos ou serviços não estão a beneficiar da imagem do País de origem: o Valor de Marca é elevado, mas não é associado aos factores que constituem a escala produto e a escala País.

- Marcas muito Sustentadas / Liderança

Neste quadrante a Marca País tem um elevado valor ao qual está associado um activo de País também elevado. Esta é a situação ideal: a imagem do País de origem beneficia os seus produtos e serviços, do mesmo modo que as marcas de produtos e serviços contribuem para elevar o valor de marca País.

- Marcas com Défice de Companhia / Potencial em Erosão

Neste quadrante existe um activo de País elevado, mas que não contribui para uma melhor imagem de País.

- Marcas não Sustentadas / Desfocada

Neste quadrante o activo de País é baixo, tal como o valor de marca País.

3.2. RESULTADOS DE PORTUGAL, DOS PORTUGUESES E DAS SUAS MARCAS

Em 1995 a Roland Berger fez um estudo qualitativo sobre a imagem de Portugal, dos seus produtos e das suas marcas. O estudo foi feito na Alemanha, Bélgica, Brasil, Espanha, França, Holanda e Reino Unido, do qual se retiraram os seguintes resultados:

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

Tabela 1 - Resultado da Imagem de Portugal e dos Portugueses - Roland Berger, 1995

Fonte: ICEP, 2000

Para avaliar o Activo País, foi elaborado um estudo, em 2000, seguindo o modelo de Roberto Alvarez. Os países em análise foram a Alemanha, Espanha, França, Itália e Reino Unido. Para cada um dos mercados analisados foram recomendadas estratégias a seguir, para que Portugal pudesse atingir o quadrante desejado na matriz de posicionamento País.

Mercado Alemanha:

- A população adulta associava a Marca Portugal a uma marca líder, embora com tendência para um declínio por perda de diferenciação.
- O segmento dos 30 aos 49 anos é o que contribuía mais para o facto da população adulta ter uma imagem positiva da Marca Portugal, e era também o segmento que apresentava maior potencial de crescimento.
- O segmento acima de 50 anos e o segmento entre os 18 e os 29 anos, considerava que Portugal era uma marca com potencial limitado.

As estratégias a seguir, deveriam ser definidas tendo por base a seguinte orientação global:

- Procurar aumentar a diferenciação do País, sobretudo no segmento dos 18 aos 29 anos.
- Trabalhar a dimensão, Escala Produto, como forma de melhorar o activo País, actuando nomeadamente ao nível da:
 - Integridade do Produto, no sentido de comunicar o facto de termos produtos bons, com qualidade, tecnologicamente avançados e com inovação. Existe inclusivamente apetência para acreditar em produtos inovadores no segmento 18 aos 29 anos, que atribui a Portugal um nível de inovação que é bastante superior ao dos restantes segmentos;
 - Presença, aumentando a penetração de produtos portugueses no mercado.
- Trabalhar a dimensão, Escala País, actuando ao nível:
 - do avanço, no sentido de ser transmitida uma mensagem de País tecnologicamente avançado, estável, etc. Esta componente reforça a comunicação da escala produto ao nível da integridade do produto, inovação, tecnologia, etc.;
 - da divulgação de vínculos existentes entre Portugal e Alemanha, principalmente na área dos negócios, designadamente no âmbito do investimento.

Mercado Espanha:

- Os segmentos, dos 18 aos 29 anos e dos 30 aos 49 anos, diziam que Portugal tinha uma imagem bastante consolidada, era considerada uma marca líder nos segmentos mais relevantes para a actividade do ICEP Portugal.
- No segmento etário com mais de 50 anos, Portugal tinha uma imagem de País com potencial limitado.
- Existia potencial de crescimento, uma vez que se gerou vitalidade acima da estatura.

As recomendações, e uma vez que Portugal tinha um valor de marca positivo, o activo do País deveria ser trabalhado a dois níveis:

- Escala produto, em termos de presença e integridade de produto;
- Escala País, em termos da dimensão avanço, aproveitando sinergias com o trabalho feito ao nível da integridade de produto, inovação, tecnologia avançada e qualidade.

Mercado França:

- Portugal tinha uma imagem difusa;
- Uma marca nova para o segmento dos 30 aos 49 anos;
- Uma marca desfocada para o segmento dos 18 aos 29 anos;
- Uma marca líder para o segmento de mais de 50 anos;
- A imagem era mais favorável nos segmentos etários mais elevados;
- Apresentava níveis de diferenciação abaixo da média em todos os segmentos etários;
- Os níveis de estima bastante abaixo da média nos segmentos, dos 18 aos 29 e dos 30 aos 49 anos.

Recomendações a nível das estratégias deveriam ter em consideração os seguintes aspectos:

- Necessidade de trabalhar os segmentos dos 18 aos 29 anos e dos 30 aos 49 anos tanto ao nível da diferenciação como da estima;
- Necessidade de trabalhar a Escala Produto, actuando ao nível da integridade do produto, qualidade, confiança e inovação, nomeadamente em sectores nos quais Portugal assume um papel importante enquanto fornecedor;
- Necessidade de trabalhar a Escala País, explorando vínculos comerciais importantes entre os dois Países, como forma de aumentar a estima, por exemplo, explorar o facto de

Portugal ser o primeiro fornecedor do mercado de louça e outros artigos de uso doméstico em porcelana ou cerâmica, ou explorar o facto de Portugal ser o segundo fornecedor de calçado.

Mercado Itália:

- Portugal tem uma imagem difusa;
- Considerada uma marca nova para os segmentos dos 18 aos 29 anos e dos 30 aos 49 anos;
- Uma marca desfocada para o segmento de mais de 50 anos;
- Ao contrário dos outros Países, existia uma maior capacidade de diferenciação nos segmentos dos 18 aos 29 e dos 30 aos 49 anos do que no segmento de mais de 50 anos;
- O nível de diferenciação continuava a situar-se abaixo da média das Marcas País analisadas em Itália, tal como acontece com o factor estima.

Recomendações para este mercado uma vez que é um bom mercado para trabalhar em termos de comunicação, por Portugal ser visto como uma marca nova, deveriam ter em conta os seguintes aspectos:

- O potencial que os segmentos dos 18 aos 29 e dos 30 aos 49 anos representavam para a Marca Portugal, uma vez que gerava vitalidade acima da estatura;
- A necessidade de trabalhar ao nível da diferenciação relevante;
- A necessidade de aumentar a estima;
- A necessidade de trabalhar a Escala País, actuando designadamente ao nível da dimensão população, como forma de diminuir a distanciação ou arrogância que nos era associada. A comunicação de Portugal enquanto destino turístico também traria benefícios ao nível da Escala País.

Mercado Reino Unido:

- Portugal era considerado uma marca com potencial limitado para os segmentos dos 18 aos 29 e dos 30 aos 49 anos. Nestes segmentos Portugal tinha problemas de diferenciação e de relevância;
- Junto do segmento com idade superior a 50 anos era bastante mais positiva, embora estivesse a perder alguma diferenciação.

As recomendações, em termos de orientação global, para uma estratégia de comunicação neste mercado, eram:

- Necessidade de trabalhar o segmento dos 18 aos 29 e dos 30 aos 49 anos;
- Necessidade de trabalhar a diferenciação relevante, vitalidade da marca;
- Necessidade de trabalhar a Escala Produto ao nível da:
 - Integridade de produto, reforçando características de qualidade e inovação;
 - Presença, melhorando a distribuição de produtos portugueses no Reino Unido;
 - Trabalhar a vitalidade da marca só é possível através de produtos e propostas concretas. Se estas propostas forem inovadoras e com qualidade estaremos a actuar simultaneamente ao nível da Escala Produto e do Valor da Marca;
- Necessidade de aumentar a estima por Portugal, o que poderia ser feito através da divulgação dos vínculos existentes entre os dois Países, alianças históricas e comerciais, ou seja, actuando ao nível da Escala País.

Resumindo, todos os pontos fracos e os pontos fortes da análise descrita anteriormente é possível identificar e isolar os pontos onde se deve atacar para resolver as falhas ou dar ênfase aos pontos positivos que são apontados á Marca Portugal. O quadro seguinte resume a análise anterior:

Resumo dos Resultados		
Estratégia de Comunicação recomendadas		
ACTIVO PAÍS		
ESCALA PRODUTO		ESCALA PAÍS
	Integridade do Produto	Avanço
	Comunicar que os produtos são:	Transmitir uma Mensagem de um País:
	. Bons	. Tecnologicamente Avançado
	. Com Qualidade	. Estável
	. Tecnologicamente Avançados	
	. Confiança	
	. Com Inovação	
	Presença	População
	. Aumentar e melhorar a Presença dos Produtos	. Mudar o Sentimento de Arrogância que nos é associado
		Vínculos
		. Divulgar e explorar os vínculos existentes entre os Países (alianças históricas, comerciais e no âmbito do investimento)
		. Explorar o facto de Portugal ser o primeiro Exportador de determinados produtos
VALOR DA MARCA		
	Aumentar a diferenciação	
	Aumentar a relevância	
	Aumentar a estima	
PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS		
Pontos Fortes	Marca Líder	Alemanha Espanha França
	Imagem Positiva da Marca Portugal	Alemanha Reino Unido
	Existe Potencial de Crescimento	Alemanha Espanha
	Portugal com Imagem Bastante Consolidada	Espanha
	Perda de Diferenciação	Alemanha Reino Unido
Pontos Fracos	Potencial Limitado	Alemanha Espanha Reino Unido
	Imagem País Difusa	França Itália
	Marca Nova	França Itália
	Imagem Desfocada	França Itália
	Baixos Níveis de Diferenciação	França Itália Reino Unido
	Baixos Níveis de Estima	França Itália
	Baixa Relevância	Reino Unido
	População Distante, Arrogante	Itália

Tabela 2 - Resumo dos Resultados do Estudo Apresentado, 2000
 Fonte: Elaboração Própria

Utilizando os resultados de 1995 de Roland Berger e os do Relatório BAV de 2000, foi efectuada uma análise para Portugal, no que diz respeito ao posicionamento da sua marca. Os resultados levaram às seguintes conclusões:

Para a Escala País uma

- Prestação Razoável para a dimensão - População
- Prestação Fraca para a dimensão - Avanço
- Prestação Variável para a dimensão - Vínculos

Para a Escala Produto uma

- Prestação Muito Fraca para as dimensões Integridade de Produto e Presença

De uma maneira geral um Activo País Baixo.

A conclusão que Portugal tinha um Activo País Baixo mostra que a sua representação na Matriz de Posicionamento, abaixo, recai sempre num dos dois quadrantes da esquerda, variando a sua posição exacta conforme o Valor da Marca que cada Mercado lhe atribuirá. Conforme se pode verificar na Matriz abaixo, o posicionamento pretendido seria o quadrante da Liderança.

POSICIONAMENTO MARCA PORTUGAL

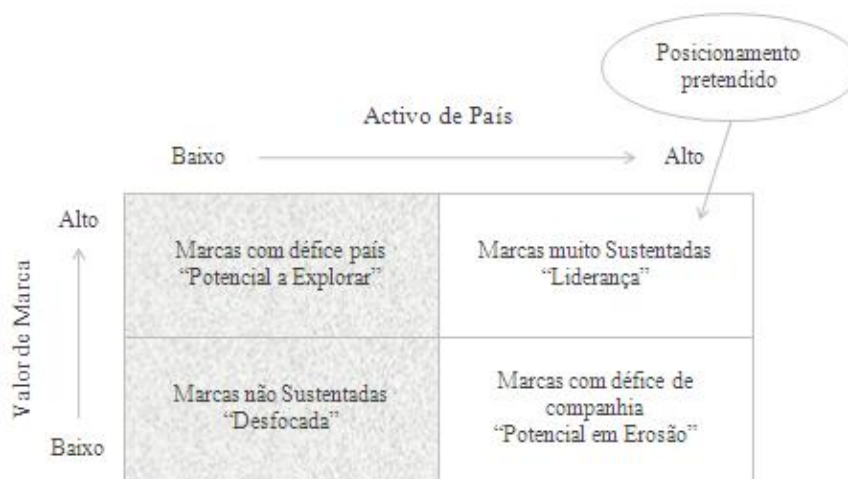


Figura 8 - Matriz - Posicionamento País - Portugal

Fonte: http://a.icep.pt/Explicacao_e_Analise_do_BAV2000.pdf (pág. 9)

3.3. PORTUGAL NO RANKING DOS PAÍSES COM MARCA

Em 2006, com base no modelo teórico de Anholt e Hildreth foi elaborado um ranking da GMI - Global Market Insite com a colaboração de cerca de 25 mil consumidores de 35 Países, que deram a sua opinião acerca da percepção que têm dos diversos Países. Para a investigação foram tidos em conta os seis elementos já referidos anteriormente: turismo, exportações, pessoas, governo, cultura e investimento e imigração. Dos 38 Países em análise, Portugal ficou em 18º lugar, conforme quadro abaixo:

Overall Ranking		
Country	Score	Rank
United Kingdom	131.44	1
Germany	128.40	2
Canada	127.81	3
France	126.94	4
Switzerland	126.21	5
Australia	125.38	6
Sweden	125.32	7
Italy	125.04	8
Japan	124.67	9
United States	123.88	10
The Netherlands	123.43	11
Spain	122.80	12
Denmark	121.49	13
Norway	121.02	14
New Zealand	118.57	15
Ireland	115.90	16
Belgium	115.49	17
Portugal	114.00	18
Iceland	110.37	19
Brazil	109.25	20
Russia	107.00	21
China	105.97	22
Argentina	104.99	23
Czech Republic	104.57	24
Hungary	104.48	25
Poland	103.96	26
Singapore	103.53	27
Mexico	102.42	28
India	102.34	29
Egypt	102.25	30
South Korea	100.97	31
South Africa	99.24	32
Malaysia	97.21	33
Estonia	97.19	34
Turkey	96.56	35
Indonesia	94.22	36
Israel	93.87	37
Iran	76.94	38

Tabela 3 - Ranking de Países com Marca, 2006
Fonte: Anholt Nation Brand Index Q4 Report

Numa tentativa de verificar qual tem sido o comportamento de Portugal, analisado através deste modelo, foram feitas pesquisas que se tornaram infrutíferas uma vez que este modelo voltou a ser utilizado nos anos posteriores, mas Portugal não consta da lista dos 50 Países em análise.

Casos destes, em que Portugal é desconhecido ou simplesmente não é tido em conta, acontecem algumas vezes, talvez reflexo da falta de estratégia de Marketing tantas vezes apontada no dia-a-dia.

3.4. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DE PORTUGAL

Outro estudo qualitativo efectuado pela Motivação para o ICEP mostra qual era a imagem que havia, no estrangeiro, sobre Portugal e os Portugueses. O estudo foi elaborado entre os dias 10 e 20 de Outubro de 2000, nas cidades de Dusseldorf, Londres, Madrid, Paris, São Paulo e Nova Iorque. Foram realizadas duas reuniões de grupo em cada cidade com pessoas escolhidas apenas entre o meio empresarial local (empresários importadores e investidores).

Dos resultados do estudo destacam-se os Pontos Fortes e os Pontos Fracos.

PONTOS FORTES	
Portugal	País com história, passado de influência no Mundo e tradição; Singularidade, País que preserva identidade; Áreas de negócio associadas: vinho, arte, artesanato (produtos clássicos ou artesanais); Reconhecimento de mudança acelerada e positiva (visível sobretudo nos empresários mais jovens).
Portugueses	Simpáticos, educados, atenciosos, calorosos, mesmo afectuosos; Fiáveis, sérios, honestos, transparentes; Flexíveis, com capacidade de adaptação e de aprendizagem, abertos a outras formas de ser e de pensar, com facilidade de comunicação e domínio de línguas (excepção dos EUA); Trabalhadores e bons comerciantes em termos imediatos (curto prazo).
PONTOS FRACOS	
Portugal	País desorganizado e indisciplinado, sem técnica de gestão (imagem de nacionalidade particularmente negativa na Alemanha); Modernização parcial, desconcertada e desequilibrada, tanto globalmente (produção com tecnologia de ponta a par de produção arcaica), como nas empresas (investem na tecnologia e equipamentos, mas não nos recursos humanos).
Portugueses	Inseguros, pouco auto-confiantes, reservados, desconhecem ou não investem nas suas potencialidades; Passivos e com falta de iniciativa; Pouco criativos (Espanha) ou Criativos mas não mostram (EUA, França, Alemanha, Reino Unido); CONSEQUÊNCIA: FALTA MARKETING/BRANDING Desorganizados e com estruturas empresariais inadequadas: burocráticas, com tendência para adiar as respostas e tomadas de decisão (ou excessivamente pulverizadas ou excessivamente centralizadas); Com um ritmo e escala muito próprios, atrasos nas entregas de encomendas; Com falta de visão e planeamento, perspectiva de curto prazo. CONSEQUÊNCIA: BAIXA PRODUTIVIDADE

Tabela 4 - Resultado da Imagem de Portugal e dos Portugueses - Motivação, 2000
Fonte: ICEP, 2000

3.5. ANÁLISES E OPINIÕES DA REALIDADE DA IMAGEM DE PORTUGAL

À parte dos estudos efectuados por empresas especializadas existem as análises que são efectuadas individualmente e particularmente por especialistas na matéria ou intervenientes activos dos vários sectores de actividade. De seguida referem-se alguns exemplos que têm aparecido na comunicação social e que mostram que tem havido alguma evolução no comportamento e desempenho da Marca Portugal.

2005

Portugal precisa de definir uma Marca - Portugal não tem produto, este título apareceu no Jornal de Negócios de 4 de Outubro de 2005. Algumas conclusões foram retiradas da sessão de trabalho organizada pelo ICEP, no âmbito do Portugal Marca, Reposicionar um País. Segundo André Jordan, empresário ligado ao sector do Turismo, Portugal não tinha uma imagem e teria de ganhar o seu espaço. Defendeu que o segmento das segundas residências poderia ser uma boa aposta referindo que se nos 10 anos seguintes se dobrasse o número de proprietários estrangeiros, também teríamos na economia portuguesa, resultados altamente positivos, pois seria uma forma de atrair clientes de classe média e média alta. Foi ainda referida a ideia de criar um produto que vendesse Portugal no estrangeiro, pois, segundo Dionísio Pestana, presidente do Grupo Pestana, o País precisava de criar um produto atractivo para não perder a competitividade. Disse ainda que Portugal tinha um problema de produto e esse era estrutural, afirmou ainda que era preciso criar valor para a Marca Portugal e ter-se-ia de optar pelo produto. Já Francisco Calheiros, do Grupo ES Viagens, disse ser necessário criar uma marca à luz do que se faz nos outros Países, mas com uma visão a longo prazo, envolvendo todos.

Em finais de 2005, no Diário de Notícias, publicava-se que o *Made in Portugal* não acrescentava valor aos produtos e que as empresas tinham de reposicionar o produto associando-o a nomes estrangeiros. Um exemplo era a marca Petit Patapon, de vestuário de criança, que era referida em Paris como sendo o segredo mais bem guardado, no que dizia respeito à sua origem portuguesa. O seu *site* não tinha qualquer referência a Portugal. Nessa altura associar a Marca Portugal aos produtos continuava a ter custos pesados no preço. No Mundo do calçado o cenário não era diferente e o preço dos produtos tinha tendência a descer quando a origem era revelada. Para o ICEP, reposicionar a imagem do País era prioritário, de modo a que fosse um currículo de

que as empresas se orgulhassem. O projecto Portugal Marca tinha acções previstas, para 2006, em sete mercados prioritários, entre os quais Espanha, EUA e Rússia.

No Diário de Notícias, em Dezembro de 2005, afirmava-se que penalizado por uma má imagem, Portugal é um dos quatro Países da zona euro com pior ambiente de negócios, dava-se assim conta das conclusões de um estudo do BCE, Banco Central Europeu. Portugal enquadrado numa escala de um a dez valores, encontrava-se a meio da tabela. Segundo o jornal, esse estudo dava conta que Países como a Irlanda, a Áustria e a Finlândia reuniam as preferências dos empresários para desenvolver negócios tendo em conta os indicadores analisados que foram o quadro legal e institucional, a imagem do País, o sistema fiscal e as infra-estruturas de produção. Foram a imagem do País e o seu quadro legal que mais peso tiveram para a má pontuação de Portugal, prejudicando-o.

2006

Na edição da Marketing & Marcas de Agosto de 2006, um artigo questionava, Porque se degrada a Marca Portugal?, de Henrique Agostinho, gestor das marcas Sonae Sierra. A pergunta, porque é que não se gere a Marca Portugal com competência e eficácia, tinha como resposta, porque as organizações acreditam que a maquilhagem é substituto para a ginástica. O artigo referia que a Marca Portugal era um factor de desvantagem competitiva do País. A realidade mostrava que os produtos do País se vendiam mais caros se mudassem de etiqueta para omitir, ou disfarçar, a sua nacionalidade. Concluía assim que Marca Portugal não só não era o factor de impulsão do comércio externo, como era perigoso e ainda uma desvantagem. A responsabilidade das marcas mal geridas é atribuída aos decisores que preferem iludir-se a corrigir os erros, mas que mesmo assim continuam a ser bem pagos. Explicou que no caso da Marca Portugal, quem paga aos decisores são todos os eleitores que, a exemplo de muitas administrações, preferem ser enganados e entretidos. Neste caso a responsabilidade é atribuída ao Ministério da Economia pois se pretendesse de facto resolver os prejuízos acumulados no comércio externo, trataria de criar um Departamento de Marketing para Portugal que gerisse a Marca Portugal, com objectivos bem definidos como o anular o défice da balança de transacções.

Ainda no mesmo ano, o Diário de Notícias de 6 de Setembro, dava conta que o Investimento estrangeiro em Portugal iria crescer moderadamente até 2010. Eram as previsões,

da EIU - Economist Intelligence Unit, unidade de investigação económica, apresentadas nas projecções para o Investimento Mundial para o período de 2006 a 2010. De acordo com o documento, o IDE -Investimento Directo Estrangeiro em Portugal passava de cerca de 2,6 mil milhões de euros em 2005 para cerca de 5 mil milhões de euros em 2010 o que representava em percentagem do PIB 1,7% em 2005 e 2,6% em 2010. O máximo que já tinha sido atingido foi em 2003, 5,5% do PIB, que de acordo com estas projecções não voltará a repetir-se. Neste relatório foram ainda referidos como factores negativos para Portugal, a localização geográfica periférica, a baixa produtividade e a escassez de qualificações, salientando que o País irá ter cada vez mais dificuldades em competir com outros destinos de baixos custos alternativos. As vantagens apontadas para a entrada de IDE, serão as intenções do Governo em avançar com a liberalização de alguns sectores, como a energia, bem como, a possibilidade de realizar algumas privatizações.

2007

Em Outubro de 2007, o Diário Económico noticiava que a Marca Portugal era fraca e desconhecida, apontando como causa a falta de dinheiro para promover Portugal enquanto destino turístico sólido, uno e indivisível. Ainda na mesma data, outro título era, a Marca Portugal é uma calamidade. A discussão em torno da Marca Portugal não tem fim. No artigo da Meios & Publicidade de Outubro de 2010, apareceu uma entrevista com Henrique Agostinho, autor do livro Vende-se Portugal. Interrogado quanto aos problemas de Portugal enquanto Marca, foi referido pelo autor que o que era real era o péssimo estado da Marca Portugal, afirmou ainda que era o resultado dos defeitos estruturais do País, que tinha pouca produtividade ou ainda a falta de justiça, explicando que os políticos preferiam pensar neles como inelutáveis. Sobre exemplos de outros Países que tinham transformado com sucesso a forma como eram percebidos, refere a Nova Zelândia, a Islândia e a Coreia do Sul como sendo o resultado de mudanças estruturais consistentes, com impactos transformadores em todas as frentes, incluindo a percepção. Dos Países que apostaram no Turismo para incentivar a economia pelo lado da receita com efeitos positivos na sua percepção, referiu a Grécia, o Chipre, a Costa Rica ou Cabo Verde.

Interrogado ainda sobre os erros que foram cometidos nos últimos anos na gestão da Marca Portugal foi dito por Henrique Agostinho, do ponto de vista do marketing, era recorrente a submissão a objectivos alternativos, quer fossem políticos ou burocráticos, que resultavam numa

falta de estratégia e na sucessão de actos despropositados ou desproporcionados. Deu como exemplo a invenção em 2004 do nome, Lusitanea, talvez apenas para dar consistência à zona centro. Referiu-a como uma aventura que custou quatro milhões de euros em campanhas televisivas e afins, sem se perceber para que serviam.

O autor afirmou ainda que Portugal nunca poderia ser tecnologicamente inovador, porque é um País conservador que quase não inova. Fez referência ainda ao que Portugal tem reconhecidamente bom que é a qualidade de vida, a capacidade de acomodar estrangeiros, sendo um País pacífico, com gente amável. Henrique Agostinho defendeu que assim a aplicação de uma estratégia rapidamente, pois cada dia que passa é um dia perdido para a concorrência. Lembrou que, só na Alemanha havia 15 milhões de reformados e a Portugal bastavam 500 mil residentes seniores para eliminar o défice de transacções e ainda que este é um mercado crescentemente afluente. Quanto ao que tem sido feito pela Marca Portugal comentou que a ausência de uma estratégia tem causado várias falhas nos programas de promoção de Portugal e alguma insuficiência no debate à volta da Marca. Henrique Agostinho, afirmou que falta à Marca Portugal quem assegure uma interligação, apontando para isso um departamento de marketing que adoptasse uma estratégia, movesse o Estado no sentido de concretizar a estratégia e encomendasse a comunicação adequada. Como conclusão, disse que a proposta passava por gerir a Marca Portugal sem submissão a interesses paralelos. No que diz respeito ao investimento a fazer nesta matéria deve-se evitar a proliferação por organismos de interesses conflituosos, como o ITP, AIP, ICEP, regiões, etc..

2008

As análises e comentários feitos ao longo deste ano, através da comunicação social foram quase sempre negativos, reflexo da nossa cultura ou observação da realidade, as notícias mostram que as coisas não estavam bem, embora já venham aparecendo algumas excepções.

Em Março de 2008, no Público apareceu um título, *Made in Portugal* já não embaraça sector do Calçado. Depois da participação de Portugal na Micam - Feira Internacional de Calçado de Milão uma das mais importantes feiras do Mundo, que é direccionada para segmentos de mercado com elevado poder de compra, um empresário português anunciou com orgulho que todos os seus sapatos têm inscrito, na sola, a expressão *Portuguese design*. Segundo o artigo do

jornal, estiveram cerca de 80 portugueses representados na Micam, que passaram os últimos anos a perder a vergonha, a criar marcas próprias e a reajustar a imagem internacional da produção *made in Portugal*. Estava lançado o desafio de espalhar, pelo Mundo, o calçado português. Estes factores de mudança já são visíveis, no *design*, na qualidade e nas pessoas. Entre os empresários que já estavam há décadas no sector viam-se muitos rostos jovens, mostrando o papel que a nova geração estava a ter nesta revolução virada para fora.

A Marca Portugal tem sido tema de Jornadas para as quais são convidados especialistas na matéria. Em Abril de 2008, Carlos Coelho e Henrique Agostinho, foram os convidados para o painel de discussão sobre as verdades e consequências da Marca Portugal. Construir uma imagem que fosse distintiva e que tivesse uma reputação sustentada e principalmente que funcionasse como vantagem competitiva no ambiente global, para Portugal, constituía a preocupação de sucessivos governos nacionais. Mas a fórmula de sucesso para a Marca Portugal não parecia fácil de atingir, este foi o mote para o debate. A primeira intervenção foi de Carlos Coelho, que falou da importância de delinear o território da marca e assumiu este como o caminho para o lucro. Defendeu ainda que a gestão da Marca Portugal tem sido mal gerida, e referiu que as falas ao coração, não eram o caminho certo para resolver o problema. Para Henrique Agostinho o facto de muitas vezes se ignorar o que de melhor se faz no País, era como ter um grande elefante no meio da sala e não olhar para ele. Falou ainda das chamadas, campanhas umbigo, definindo-as como mais um entrave na Marca Portugal, por não serem desenvolvidas em locais onde a marca não é conhecida, mas sim para alimentar interesses autárquicos.

Segundo a agência LUSA, em Junho de 2008, o presidente da AICEP, Basílio Horta, criticou a forma como o País se tem apresentado nas feiras internacionais, e deixou a promessa de promover a maior diversidade nesses eventos. Afirmou que Portugal devia apostar na promoção da marca do País de uma forma sustentada e integrada, diversificando a oferta e fugindo às áreas tradicionais, como os produtos agro-alimentares. Assim, a AICEP assumiu a responsabilidade de gerir a representação de Portugal nas feiras internacionais dizendo que se está dignamente ou não se está, e apelou ainda à internacionalização das empresas nacionais. Foram proferidas frases como, a Marca Portugal sem marcas portuguesas é um foguete, e que não irá haver mais desses *stands* mixurucas que só servem para gastar dinheiro. Basílio Horta, defendeu ainda que o nosso mercado interno é pequeno mas que tem de servir de rampa de lançamento para o exterior, por parte das PMEs. Caberá ao Estado e à AICEP a responsabilidade de criar o ambiente que

permitirá a internacionalização das empresas nacionais. Prometeu ainda que nenhuma boa iniciativa das empresas se deixará de realizar por falta de apoio. Apontou ainda, o quadro de altíssima competitividade, que existe para captar o investimento externo dando como exemplos o crescimento de Países como a Turquia, Marrocos ou o Vietname. O presidente da AICEP disse ainda que o futuro de Portugal não é ter mão-de-obra barata e desqualificada, mas sim, crescer na cadeia de valor apostando em quadros qualificados e elevados níveis de produtividade. Referiu que a petroquímica, o sector do turismo, das tecnologias da informação, a biotecnologia e os moldes são *clusters* em que a AICEP irá apostar. Para cativar investimentos, explicou que a AICEP reconfigurou a rede no estrangeiro com escritórios e centros de negócios em mercados emergentes ou com forte ligação a Portugal. Para finalizar, referiu que deve haver poucos Países em que o investidor tem um acesso tão fácil a um ministro ou um primeiro-ministro, e lamentou que a comunicação social portuguesa dê pouca importância ao crescimento sustentado do País preterindo-o para dar relevo a números pontuais relacionados com a crise que o Mundo atravessa.

Marca Portugal ignorada no Country Brand Index, era o título que surgia em Novembro, no jornalbriefing.iol.pt, dando conta dum estudo elaborado pela FutureBrand em parceria com a Weber Shandwick, sobre quais os Países mais fortes enquanto marca e as tendências e motivações de viagens de lazer e de negócios. O estudo deixava ainda algumas recomendações de como uma marca pode melhorar a sua orientação estratégica. A directora executiva da FutureBrand, Rina Plapler afirmou que era entusiasmante ver que tantos Países estavam a abraçar a ideia de marca, embora ainda se achasse que esta categoria ainda estava em subdesenvolvimento, uma vez que a maior parte dos Países continuavam a promover-se de formas muito pouco diferenciadas. Referiu ainda que as marcas Países, nos próximos anos deveriam melhorar a sua orientação, tanto estratégica como operacionalmente.

2009

Mais recentemente, em Agosto de 2009 Anupam Prakash, especialista em globalização, numa entrevista ao jornal Público, apontava algumas causas possíveis para o estado de Portugal e dava algumas dicas de como se poderia resolver as questões que travavam o avanço da Marca Portugal. Uma das causas apontadas está ligada a razões históricas como os anos de ditadura vividos e que levaram a uma falta de *branding* ou a uma atitude de deixa andar. Referiu a

necessidade de tornar o País num bom sítio para investir, que a desculpa da dimensão de Portugal já não era válida pois vivia-se numa aldeia global e que, os incentivos necessários, as boas infra-estruturas, o bom ambiente para fazer negócio existiam. Outro reparo, veio para a falta de diálogo entre o Ministério da Economia e o da Educação pois a economia necessita de pessoas qualificadas, mas que é preciso saber qual o número dessas pessoas e quais as qualificações necessárias. Anupam Prakash referiu que era preciso que o sistema de educação e os programas académicos estivessem alinhados às necessidades das empresas, o que chama de Triplo E (Educação, Empregabilidade e Economia). No que dizia respeito à construção da Marca Portugal, referiu o vinho, principalmente o do Porto, como a área que facilmente poderia projectar Portugal pois é uma área em crescimento e da qual todos gostam. Outra, as energias renováveis, pois as estatísticas mostravam que Portugal se encontrava nos primeiros lugares da produção de energia solar. Dava ainda a dica de ser o momento para criar a imagem de Portugal como o centro mundial das energias verdes o que se reflectiria na educação, na investigação e desenvolvimento, na atracção de universidades e de investimento. Seria uma questão de comunicação na base das parcerias entre o sector privado e o público. Referiu ainda que apesar de Portugal investir em campanhas de promoção externa, não se percebia onde estava a Marca Portugal e alertou para a necessidade de nos concentrarmos numa marca, não misturar temas e utilizar uma mensagem clara.

Na área do IDE, o Jornal de Negócios de 06 Novembro, referia a notícia alusiva à afirmação do Ministro das Finanças Teixeira dos Santos, que Portugal nos últimos anos, tinha registado um aumento significativo do investimento directo estrangeiro, e dava como exemplos a Ikea e a Pescanova. Esta foi uma reacção ao estudo divulgado pela consultora Ernst&Young que concluía que Portugal apresentava em 2008 uma das mais baixas taxas de investimento directo estrangeiro em relação à média europeia.

2010

As notícias na comunicação social relativamente ao produto português passaram a ser cada vez mais positivas, demonstrando uma ligeira mudança de atitudes.

Numa entrevista à revista Marketeer, de Julho de 2010, Basílio Horta disse que Portugal já se distinguia em muitos mercados internacionais exigentes enquanto bom fornecedor de bens e

serviços e em diversas áreas. Deu como exemplos as energias renováveis, as novas tecnologias de informação e comunicação, a saúde, a biotecnologia, o automóvel, a aeronáutica, a defesa ou as nano-tecnologias.

A Marketeer em 13 de Julho, noticiava que, segundo os dados do INE - Instituto Nacional de Estatística, as exportações de bens nos primeiros quatro meses de 2010, tiveram um crescimento de 14,6%, relativamente ao período homólogo de 2009. Dos grupos de produtos que mais contribuíram para este aumento destacavam-se as máquinas e aparelhos, seguidos dos veículos e outro material de transporte. Faziam parte também os grupos dos metais comuns, dos combustíveis minerais, dos plásticos e borracha, do vestuário, das pastas celulósicas e papel e dos minerais e minérios. No que diz respeito ao destino das exportações portuguesas, este é liderado por Espanha, com 27,1%, seguindo da Alemanha com 12,9%, França com 12,4%, Reino Unido com 5,5%, Angola com 5,0%, Itália com 3,9% e EUA com 3,9%.

Sobre o IDE as notícias, em 2010, também são positivas. O jornal de Negócios de 23 Julho noticiava que a AICEP estava em contactos para atrair novos investimentos no sector aeronáutico. Segundo Luís Florindo, administrador executivo da associação, a decisão tomada pela Embraer, fabricante Brasileira de aviões, de instalar duas unidades fabris em Évora, chamou a atenção das grandes empresas de aeronáutica. Disse ainda que Portugal passou a estar no mapa da aeronáutica para os grandes grupos mundiais e isso tem provocado atenção. Acrescentou ainda que a AICEP está a aproveitar para fazer contactos com mais empresas e demonstra que os critérios que levaram a Embraer a decidir investir em Portugal significam que somos competitivos, o que pode despertar o interesse de outros em investir no País.

De 22 a 26 de Setembro, estiveram representadas mais de 200 empresas, na FIL - Feira Internacional de Lisboa, no Portugal Tecnológico, o principal e maior evento nacional dedicado às tecnologias e à inovação. Inovação, Demonstração e Internacionalização foram as palavras-chave que caracterizaram este evento, sob o tema, Portugal Tecnológico, a liderar o futuro, onde tiveram destaque os projectos de natureza tecnológica que impulsionam o sucesso do País, o bem-estar das populações e a capacidade de exportação. No evento foram apresentadas as melhores soluções de Mobilidade Eléctrica, Energias Renováveis, Educação, Saúde, Comunicações, Transportes e Segurança.

Nos últimos cinco anos os comentários na comunicação social mostram que a Marca Portugal tem tido uma evolução positiva, nomeadamente no que diz respeito ao conceito do *Made*

In. Verificava-se que alguns sectores ou produtos, para serem vendidos sem que lhes fosse diminuído o seu preço, teriam de camuflar a sua origem. A partir de 2008, houve alguma evolução nesta matéria e o *Made In* deixou de ser um entrave dando mostras de que já é uma vantagem em alguns sectores de actividade, como o sector do calçado. Por outro lado, a Marca era ainda ignorada em estudos, como o Country Brand Index, sobre quais os Países mais fortes, enquanto marca. Em 2009 algumas advertências e dicas vieram de especialistas, como Anupam Prakash e Henrique Agostinho, que falavam da falta de *branding* e de uma atitude de deixa andar, por outro lado indicavam o vinho e as energias verdes como sendo os produtos que poderiam projectar Portugal. O vinho por ser um produto de um sector em crescimento e de que todos gostam e as energias verdes que teriam influências positivas na educação, na investigação e desenvolvimento, na atracção de universidades e de investimento. Em 2010 vem a revelação, por parte da AICEP, que Portugal já se distingue em muitos mercados internacionais exigentes como bom fornecedor de produtos e serviços.

Sem dúvida que têm surgido projectos, por parte da AICEP, de ajuda à internacionalização das empresas, à organização e participação em eventos internacionais para dar a conhecer as empresas e os produtos portugueses mas falta a integração numa comunicação una da Marca Portugal.

Capítulo IV – Aspectos Positivos e Negativos de Portugal e da sua Marca

4. ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DE PORTUGAL E DA SUA MARCA

Embora os resultados nacionais ainda não sejam tão positivos quanto será necessário, já vai sendo usual aparecer na imprensa algumas notícias que vão dando conta de melhorias em alguns sectores de actividade, destacando alguns produtos e serviços. Há já indústrias que dão mostras de melhorias, quer internamente, quer no exterior, através do desenvolvimento dos seus produtos e da internacionalização das empresas do sector, fruto das medidas que têm sido encetadas por algumas associações, alguns particulares ou mesmo pelo governo, mais directamente através do AICEP que tem como responsabilidade promover a imagem global de Portugal, as exportações de bens e serviços e a captação de investimento directo.

Neste capítulo vão referir-se notícias que mostram exemplos que provam a evolução que se refere atrás.

4.1. SECTORES DE ACTIVIDADE E PRODUTOS EM DESTAQUE

Indústria de Cerâmica - A APICER - Associação Portuguesa da Industria de Cerâmica, tem como objectivo procurar as condições necessárias para uma contínua modernização do sector de cerâmica e para fortalecer a competitividade das empresas que dele fazem parte (www.apicer.pt). São várias as notícias disponíveis no *site* da APICER que vão dando conta das iniciativas levadas a cabo para a internacionalização do sector. Em www.apicer.pt/noticias/noticia.asp?ID=392, pode ler-se que a APICER apresentou em Junho de 2009, no Palácio da Cruz Vermelha, em Lisboa, uma campanha de marketing internacional do sector da Cerâmica para os países árabes e os PALOP. A exportação para estes Países é encarada como uma grande oportunidade estratégica, face ao momento actual de recessão económica. Na mesma notícia são mencionados alguns valores respeitantes às exportações desta indústria, sendo referido que a sua actividade contribui positivamente para a balança comercial, com um saldo de comércio internacional positivo, que em 2008 foi atingiu os 401 milhões de euros.

Indústria de Vinhos – A VINIPORTUGAL - Associação Interprofissional para a Promoção dos Vinhos Portugueses foi criada em 1997, é uma associação transversal ao sector que tem como objectivo a promoção dos vinhos, aguardentes e vinagres portugueses no mercado interno e em mercados internacionais (www.viniportugal.pt). São diversos os eventos patrocinados pela VINIPORTUGAL, para promoção dos vinhos portugueses, que pode ser consultados no *site* da associação, mas importa referir a primeira conferência internacional sobre os vinhos portugueses, que vai decorrer em Dezembro de 2010, na cidade do Porto, com o nome de Wines of Portugal Internacional Conference, e decorrerá sob o tema Touriga Nacional pretendendo ser um grande debate internacional à volta dos vinhos portugueses. Terá 400 participantes de vários Países como o Reino Unido, Alemanha, França, Espanha, Japão, China, Canadá, Angola, Suécia, Estados Unidos, Polónia, Holanda, Brasil e Portugal, mais de 100 Jornalistas e *Wine Bloggers* e a participação confirmada de *Sommeliers*, Importadores Internacionais, Produtores Nacionais, Empresas do sector e *Experts* de renome a nível mundial.

Indústria do Calçado - A APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e Seus sucedâneos, desenvolve uma intensa actividade visando a crescente internacionalização das empresas, promovendo Acções de Promoção Comercial dentro e fora do País e diversas Campanhas de Marketing. Para 2010 anunciou o

investimento de 9 milhões de euros na internacionalização das suas empresas. Pretende ainda continuar a sua internacionalização participando em mais de 80 acções promocionais no exterior. Já em Outubro de 2003, Manuel Carlos, Secretário-Geral desta associação, falava da necessidade de investir na melhoria da qualidade percebida dos produtos portugueses, ou seja da imagem que eles tinham. É notório o trabalho desenvolvido pela associação materializado pela distinção, dada em 2009 pelo Presidente da República, como Membro-Honorário da Ordem do Mérito Agrícola, Comercial e Industrial inserida na Classe de Mérito Industrial.

Indústria do Mobiliário - Em Maio de 2010 decorreu a 20ª Mostra de Mobiliário, em Lordelo onde esteve presente o Sr. Secretário de Estado da Energia e Inovação, Carlos Zorrinho. Foi proferido pelo presidente da Câmara Municipal de Paredes que o sector do mobiliário é das poucas indústrias em Portugal que exporta mais do que importa tendo aproveitado para solicitar maior atenção para este sector. Noutra das intervenções feita pela presidente da Associação Empresarial de Paredes, Elsa Leite, foi referida a necessidade de potencializar a Marca Portugal. O Secretário de Estado disse ainda que não basta ser um País seguidor e imitador, é necessário ser pioneiro.

Indústria da Cortiça - Portugal é o principal exportador mundial de cortiça. Este produto era principalmente utilizado para a confecção de rolhas para preservar os vinhos, mas nos dias de hoje a sua utilização está alargada à indústria do calçado, vestuário, automóvel, materiais de construção e de isolamento, peças de *design* e de mobiliário e ainda artesanato de origem popular.

Indústria das Tecnologias e do Conhecimento - A Critical Software é um dos bons exemplos em Portugal. Gonçalo Quadros, presidente executivo da empresa, fundada em 1998, e segundo a Revista das Cadeiras do Atelier de Jornalismo e Cyberjornalismo da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declarou que a sua melhor contribuição tem sido mudar a imagem de Portugal no estrangeiro. Das características para o sucesso, refere a cultura da empresa, de onde destaca a Visão Global e a Inovação, indicando as tecnologias comercializadas à escala global e o seu nível de exportação, cerca de 70%, como fruto disso mesmo. Outra das preocupações da empresa está na escolha dos mercados internacionais sendo que a Maturidade e a Oportunidade, são palavras-chave para essa decisão. Maturidade, para que a empresa opere em mercados mais competitivos e agressivos, o que estimulará, à própria empresa, um constante desenvolvimento das melhores características e a Oportunidade, para que seja possível uma constante identificação de negócios num contexto onde a tecnologia possa fazer a diferença ou

possa ser desenvolvida. Também a Activespace Technologies, a Deimos Engenharia, a e-digma, a Lusospace, a Master Guardian, a WeDo Technologies e a Ydreams, são exemplos da capacidade de Portugal neste sector que já trabalham para a NASA - National Aeronautics and Space Administration, para a ESA - European Space Agency e para outros clientes com elevado grau de exigência.

Indústria das Energias Renováveis – São obtidas de fontes naturais capazes de se regenerar, e portanto virtualmente inesgotáveis, ao contrário dos fósseis recursos não-renováveis. Tanto a energia solar como a eólica já estão definitivamente instaladas em Portugal. Prova disso são também as referências que já vão aparecendo na imprensa a nível internacional, como é o caso do jornal norte-americano The New York Times quando sublinhou que Portugal conseguiu atingir, em relativamente pouco tempo, valores consideráveis de produção de energia a partir de fontes renováveis. Ao nível da produção de energia das ondas do mar já tem havido experiências, mas só em Junho de 2009, o Conselho de Ministros tomou a decisão de iniciar uma experiência piloto para produção de energia eléctrica aproveitando a energia das ondas do mar, a qual surgiu em São Pedro de Moel. O crescimento das energias renováveis proporcionarão, a Portugal, poupar em combustíveis fósseis contribuindo para reduzir a dependência externa e consequente despesa.

Indústria da Pasta de Papel – Neste sector Portugal está na liderança mundial e é o sector em que os resultados das exportações são mais elevados que os das importações, o que faz dele um sector que contribui fortemente para o crescimento da economia portuguesa. A qualidade do produto oferecido está na base do sucesso do sector.

Indústria dos Têxteis – A Associação Selectiva Moda que é formada pela ATP – Associação Têxtil e Vestuários de Portugal e pela ANIL – Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios, promove só em 2010 um processo de internacionalização das empresas do sector que engloba 49 acções nos cinco continentes. Acções destas trarão certamente resultados positivos para o País, que associadas a outras actividades na promoção da Moda, como o Portugal Fashion e a Moda Lisboa, bem como a internacionalização de vários estilistas e criadores portugueses levam o nome da Moda, da indústria têxtil e de Portugal bastante longe, fazendo opinião e captando novos mercados e novos públicos.

Produção portuguesa de pescado em aquicultura – O ministro da Agricultura e Pescas, em 2010, referiu que a produção portuguesa de pescado em aquicultura vai triplicar até 2015, de

7 para 21 mil toneladas. Trata-se do sector de produção de peixe e bivalves (mexilhões e ostras). No fundo trata-se de desenvolver o *know-how* na actividade e conhecimento da pesca e do mar e tirar partido da posição geográfica e marítima do país, o recurso do mar como fonte inesgotável de alimentação e riqueza económica.

No que diz respeito a produtos diferenciados também há muitos. A empresa PortugalWeb, Lda criou uma marca registada, a Portugal Web, para promover os produtos portugueses de qualidade e tem como missão seleccionar produtos portugueses ou feitos em Portugal. No *site* www.portugalweb.pt encontra-se informação sobre alguns produtos que também se encontram disponíveis para venda *online*, em www.portugalshop.pt. A primeira ideia que fica da consulta ao *site* é que está muito limitado, tanto ao nível da informação disponível, como da diversidade de produtos portugueses de qualidade disponíveis para venda.

A ideia desenvolvida pela, Portugal Web, está ainda longe de ser bem sucedida dada as suas limitações. Portugal tem uma imensa quantidade de produtos que são produzidos, de norte a sul do País, de forma tradicional, como os enchidos e os queijos, características que os tornam únicos. Podem também destacar-se o vinho, com particular destaque para o Vinho do Porto, o azeite, sendo Portugal o maior olival do Mundo, o 8º produtor mundial e o 2º maior operador a nível mundial, e ainda o pinhão e a alfarroba. Fora deste sector temos os bordados artesanais, a cortiça e os seus produtos derivados, os violinos, as peças de joalharia, o cavalo lusitano, os produtos de cerâmica, e já com características industriais, o calçado, os produtos têxteis, o papel, as embalagens de plástico, o mobiliário, as estruturas metálicas de grandes construções, e, associados ao desporto náutico, os caiaques e as pranchas de surf e ao desporto equestre vários equipamentos e adereços de cavalaria. Na área das novas tecnologias destaca-se o desenvolvimento de software para múltiplas áreas como para a Via Verde e o Multibanco. Aproveitando o destaque que tem tido nos EUA o Cão d'água português, que é uma raça de prestígio, pode ser mais um produto da diferenciação.

Portugal possui ainda um Património imenso na Área dos Recursos Naturais como a Paisagem e o Clima temperado, com cerca de 300 dias de Sol por ano, que tem permitido desenvolver o Turismo, nas várias vertentes de balnear, de golfe, de vários eventos internacionais regulares como o Estoril Open e ainda na área da energia solar. Possui ainda Paisagem, Ambiente, Clima, Sol e a Restauração.

Portugal, enquanto estado europeu, possui uma frente magnífica de Mar. É responsável pela maior zona económica exclusiva marítima e detém a responsabilidade sobre a zona marítima mais navegada do Mundo. O mar, é uma das maiores riquezas de Portugal, é uma fonte inesgotável de alimentação, é um recurso estratégico em termos de desenvolvimento. Muito há para explorar ou desenvolver no que diz respeito a actividades que se exercem no mar ou nas zonas costeiras, desde a pesca, à aquicultura, à exploração da energia das ondas, às práticas de modalidades desportivas, o que é uma oportunidade e um desafio para Portugal.

O *design* e a Moda têm ganho destaque e nome internacional, seja através dos estilistas que se têm projectado individualmente no Mundo, seja através de certames regulares, existentes há décadas, como a Moda Lisboa e o Portugal Fashion, que mais do que acontecimentos de moda, são sinónimo de uma nova cultura, de modernismo e de aposta na promoção da imagem nacional.

Os Solares de Portugal têm certificação Marca Portugal. Tendo consciência que uma marca certificada é uma garantia de qualidade e um elemento de diferenciação, a Rede Solares de Portugal apresentou a sua candidatura e conseguiu ser Marca Portugal de Turismo o que contribui para os diferenciar e atrair cada vez mais visitantes nacionais ou estrangeiros.

O segmento das segundas residências, poderá servir para atrair clientes de classe média e média alta, que segundo as estatísticas, 500 mil residentes seniores chegariam para eliminar o défice de transacções. Este produto, torna-se ainda mais atractivo pelo facto do mercado sénior ser um mercado crescentemente.

Portugal Picture é um novo produto que tenta vender Portugal. Trata-se de uma construção de equipamentos para a elaboração de cinema e o mais importante é o facto da realização de alguns desses produtos ser feita em Portugal o que pode acrescentar um valor muito relevante à Marca Portugal e à marca Algarve.

As energias verdes compõem um produto que poderá contribuir para a libertação do País da dependência do exterior em relação às energias e para a preservação do meio ambiente. É um produto versátil, para além dos resultados económicos que provoca, traz também resultados que se reflectirão na educação, na investigação e desenvolvimento e no investimento.

Na vertente do turismo, há muitas opções que têm sido exploradas e que têm ajudado a desenvolver o País. São exemplos o Turismo Balnear, com todas as actividades associadas à exploração das áreas litorais, o Turismo Desportivo, ligado à prática de desportos, pesca

desportiva, pesca submarina, vela, surf, pára-quedismo e canoagem, o Turismo de Montanha, que engloba todas as actividades associadas à exploração de áreas de montanha que incluem a prática de esqui, trilhos pedestres e escalada, o Turismo Ambiental, relacionado com a descoberta e o contacto de ambientes naturais, com pouca ou nenhuma intervenção humana, onde os *habitats* selvagens estão bem preservados, o chamado Eco turismo, o Turismo de Habitação, com os solares já referidos anteriormente, as casas apalaçadas ou residências de reconhecido valor arquitectónico, de grandes dimensões, mobiliário antigo e decoração de qualidade, o Turismo Rural, que engloba as modalidades de agro-turismo, o Turismo Cinegético, que diz respeito à prática da caça, o Turismo Cultural relacionado com os aspectos culturais, históricos, etnográficos, gastronómicos, visitas guiadas a museus, o Turismo Urbano, que são as actividades baseadas nas visitas e exploração dos centros urbanos, cidades antigas e modernas, com visitas a monumentos, casas e jardins, o Turismo Religioso que é a actividade relacionada com áreas de interesse religioso ou de peregrinação e o Turismo Termal ligado à utilização das terapias com águas termais.

No sector do turismo já se têm recebidos alguns sinais positivos, o mais recente, Lisboa foi eleita o melhor destino da Europa em 2010. Este destino foi escolhido por mais de 3000 pessoas de 47 Países e não foi escolhido como habitualmente, pelos monumentos, mas sim, pela cultura, pelos costumes, pelo povo e pela maneira acolhedora como os turistas são recebidos.

Qualidade, talento, criatividade e empreendedorismo, capacidades fundamentais e determinantes para confirmar o sucesso da Marca Portugal.

4.2. O QUE FALHA

A falta de estratégia é um dos problemas apontados na gestão da Marca Portugal.

Em Outubro de 2005 o trabalho desenvolvido pelo ICEP, a pedido do ministério da Economia e Inovação, visava a aprovação, do Turismo, das Empresas, da Gastronomia, da Arquitectura/Design, da Ciência e da Cultura, dando o seu contributo sobre planos de acção a adoptar, que unificassem a imagem, que promovessem a identidade do País, para reposicionar Portugal como marca no estrangeiro. Na apresentação deste projecto ouviram-se algumas opiniões, como a de André Jordan, que disse que Portugal não consegue ter uma imagem a não ser em nichos, como o golfe. Outra opinião, de Dionísio Pestana sobre os obstáculos à implementação de uma marca unificada, foi que Portugal tem um problema de produto que é estrutural, salientou ainda que enquanto não for possível mudar o perfil do que se quer vender, irá haver dificuldade em posicionar o destino de uma forma competitiva em relação aos outros concorrentes, referiu ainda que se depois de estar definido o posicionamento de Portugal, o produto não corresponder, passará a haver um problema de afirmação do turismo.

Ainda sobre os problemas que são apontados para o não sucesso da Marca Portugal, Henrique Agostinho (2007), fala de planos mal sucedidos, ou, mais concretamente, de falta de planeamento. Diz que o segredo de fazer planos bem sucedidos está em determinar o quê e o porquê e não o quanto e o quando. Sobre os planos de marketing refere que eles resultam melhor ou pior, quase sempre porque os meios escolhidos são adequados aos fins pretendidos e porque aquilo que se faz é o que precisa de ser feito. Diz ainda que qualquer plano começa pela definição de um objectivo e só depois pela estratégia e que a falta de estratégia é a causa dos planos falharem e não é pela falta de planos que falham as execuções. Também Henrique Agostinho concorda com o facto da Marca Portugal não ter uma estratégia.

Em suma, a Portugal falta uma estratégia de gestão da Marca Portugal, falta planeamento, faltam planos de marketing com objectivos bem definidos, falta mudar o perfil do que se quer vender, falta ter produtos e serviços estruturados para definir o posicionamento da Marca de uma forma competitiva com a concorrência.

4.3. COMO MUDAR

A realidade mostra que há muito para mudar e muitos são os especialistas que se debruçam nessa análise.

Segundo Kotler e Gertner (2004) existem três formas possíveis para que se corrigir a imagem negativa de um local ou País:

- A mais comum é ignorar completamente que existe essa imagem, na expectativa que desvaneça por si só, não parece que seja esta a melhor solução para Portugal.
- Outra opção é transformar os elementos negativos em factores positivos, ou utilizar as características únicas em factores diferenciadores, encetando uma reformulação do reposicionamento da marca País, o que já parece mais viável e adequado para Portugal.
- Por último será adicionar características positivas e utilizar várias ferramentas de comunicação e de promoção, de forma a desvanecer o aspecto negativo, o que poderá e deverá ser um complemento importante para Portugal.

A 1 de Janeiro de 2008, na revista Exame, saiu um artigo do especialista em criação de marcas, Carlos Coelho, que nos dava a conhecer o modelo que desenvolveu ao qual chamou *Dance Floor Marketing* e com o qual pretende enquadrar, duma forma simples, a construção de marcas múltiplas como a dos Países, regiões ou das cidades. O autor diz que o modelo foi inspirado num piso dançante, suportado por múltiplos pilares dinâmicos que por analogia seria um País a produzir energia através do efeito dançante que resultava do movimento de cada um dos cidadãos. Cada um dos pilares dinâmicos funcionaria como um pequeno centro de captação de energia individual que, depois de canalizada para uma central, resultaria numa poderosa energia colectiva. O modelo serve para mostrar que o desafio da construção de uma marca colectiva passa por várias etapas, sendo que se inicia por identificar os múltiplos centros de produção de energia que um País possui para os fazer convergir numa central de *National Brand Energy*. Alerta ainda para a necessidade de se perceber que a marca de um território é uma ideia múltipla pelo que quanto maior for a diversidade de fontes de produção de energia individual, mais dinâmico e poderoso será o seu *dance floor*.

Continua afirmando que a marca de um País tem de ser gerida como um grande e dinâmico *dance floor* baseado na sua própria realidade e que as suas características, como as riquezas e iniciativas, devem ser organizadas de acordo com três grupos:

- *Dance floor*, as *national equities* (características, valores e raízes profundas);
- *National equities, tangible and assets* (história, geografia, cultura e outros aspectos únicos);
- *Private equities* (empresas e outras iniciativas privadas).

Termina afirmando que, o modelo descrito depois de organizado mostra a realidade do que se está a analisar ficando assim reunidas todas as condições para produzir a energia do futuro.

Quando o modelo acima refere um País a produzir energia através do efeito dançante que resulta do movimento de cada um dos cidadãos, leva a concluir que cada um de nós precisa de aproveitar o seu potencial e aplicá-lo para fazer algo pelo País.

Ainda sobre esta temática de mudança, saiu no início de 2007 um artigo do professor da Universidade de Aveiro, Arménio Rego, intitulado, Treze ideias para mudar Portugal (anexo 14), onde, tal como refere o professor, aponta algumas reflexões e não pregações porque segundo ele para este mal não há receitas. Refere também que para mudar um País é necessário que o seu povo, em geral, altere as suas condutas quotidianas. De seguida enumeram-se de uma forma sucinta, cada uma das ideias apresentadas:

- 1) Recompensar o mérito. Aumentar os níveis de exigência. Premiar o rigor e a dedicação. Valorizar os bons desempenhos.
- 2) Tomar os colaboradores como parceiros fundamentais para a vida empresarial. As organizações revigoram com os seus colaboradores e não contra eles ou apesar deles.
- 3) Partilhar os sacrifícios e também os ganhos alcançados com esses sacrifícios.
- 4) Os líderes têm de dar o exemplo. Exigir aos outros mas também a si próprios.
- 5) Aos líderes, não matem os mensageiros das más notícias nem penalizem os espíritos críticos e independentes.
- 6) Aprender a respeitar o tempo dos outros. Não perder tempo à espera dos outros. Se tivermos milhões à espera de um não pontual temos milhões de horas desperdiçadas.
- 7) Os salários são (des)motivadores. Construam-se modelos de compensação mais equitativos e que permitam dignificar o trabalho de todos os membros organizacionais.
- 8) Incutir na universidade o espírito do rigor e da honestidade.
- 9) Valorizar o facto de o País se situar no topo do planeta em muitos indicadores económicos e sociais em vez de fazermos automutilação permanente porque nos situamos na cauda da

Europa.

- 10) Combater o desperdício nas organizações públicas, a água, o papel, a iluminação, o tempo desperdiçado. Criar um prémio nacional para premiar as boas práticas de combate ao desperdício.
- 11) Gozar as pontes para fruir a vida, mas trabalhar afincadamente antes e depois das pontes.
- 12) Comprar o que é português.
- 13) Aproveitar o potencial contido em todos os portugueses.

As 13 ideias apresentadas darão certamente frutos ao nível da produtividade. As primeiras mostram claramente a necessidade de motivar, não sendo ideias para pôr em prática individualmente é necessário a consciencialização da parte das empresas em conjunto com todos os cidadãos. As seguintes, falam de rigor e honestidade, valorização do País, anulação de desperdícios, ideias simples que podem ser individuais, ou não, mas simples de pôr em prática. Por fim, as três últimas ideias podem sair do resultado das anteriores, a 11 será a que mais carrega a individualidade de cada um, a penúltima tem a ajuda da Administração Pública quando lança campanhas publicitárias que promovem o consumo de produtos nacionais, como por exemplo, Compre o que é nosso, e Portugal-A minha primeira escolha, e a última, que ficaria posta em prática sem necessidade de qualquer ferramenta ou atitude caso todas as anteriores fossem prática do dia-a-dia.

Têm surgido outras formas também importantes para incrementar a mudança, são exemplo os incentivos que vão aparecendo por parte das instituições públicas. Em Maio de 2010 as notícias davam conta que o IAPMEI defende a aposta na exportação dado que o aumento do IVA pode contrair a procura interna. Foi anunciado pelo presidente do IAPMEI, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, Luís Filipe Costa, que o futuro da economia portuguesa está na produção e na exportação, e deu como conselho, às empresas nacionais, que devem apostar cada vez mais no mercado externo e contar menos com o mercado interno, tendo recordado que as medidas do IAPMEI para apoiar as empresas em 2010 estão focadas na promoção da internacionalização. Também numa entrevista à revista Marketeer, de Junho de 2010, dada pelo presidente da AICEP, referiu os apoios que esta associação dá às empresas que queiram começar a sua internacionalização. A AICEP, parceiro das empresas neste processo, recorda que a associação dispõe de meios técnicos e de uma rede de delegações no

exterior capacitada para complementar a estrutura das empresas, promover os seus bens e serviços e dotá-las do conhecimento necessário ao sucesso nos mercados.

Outras formas e atitudes que podem contribuir para a mudança, e que correctamente têm sido tomadas, são a organização ou participação em feiras, quer a nível nacional quer no estrangeiro, pois permitem a divulgação dos produtos e das empresas portuguesas.

A Exponor, é um dos bons exemplos, através da sua própria internacionalização apoia a das empresas, bem como o reforço da sua capacidade competitiva no estrangeiro. José António Barros, presidente da AEP, Associação Empresarial de Portugal, refere que as feiras são uma excelente plataforma para se concretizar negócios. São excelentes para as empresas mostrarem o que valem, quer em produtos, quer em estratégia e inovação.

O SISAB, Salão Internacional do Vinho, Pescado e Agro-alimentar, é outro evento que já vai na sua 15ª edição. O futuro está na exportação e o SISAB é um palco privilegiado para a divulgação e promoção dos produtos portugueses para o mercado externo e para a internacionalização das empresas nacionais, foram palavras do responsável da organização do evento, Carlos Morais. O Salão decorreu durante 3 dias e contou com mais de 1300 empresários, entre produtores portugueses e importadores estrangeiros e portugueses, radicados em mais de 52 Países e está aberto exclusivamente aos profissionais desses sectores.

Também a participação de empresas portuguesas em eventos no estrangeiro é muito importante para mostrar o que se faz em Portugal. Um dos exemplos é o Farnborough International Air Show que decorreu em Inglaterra, onde Portugal numa iniciativa promovida pela AICEP, conforme notícia do Jornal de Notícias em 19 de Julho de 2010, participou com 36 empresas, universidades e associações empresariais ligadas ao sector da tecnologia aeroespacial. Das empresas que marcaram presença pela primeira vez destacam-se a TAP Maintenance & Engineering, a Ibermoldes, a Amorim Cork Composites, a associação PEMAS, a Active Space Technologies, a Lismolde, a Kristaltek e a Evolve Space Solutions e outras não estreadas, como a OGMA ou a Critical Software, que em anos anteriores já tinham participado individualmente.

A Micam - Feira Internacional de Calçado de Milão é outra feira importante, em que as empresas portuguesas têm vindo a participar cada vez em maior número, bem como, a sentir cada vez mais que os produtos portugueses já podem exibir o seu *made in* sem verem os seus preços diminuírem.

Outra feira profissional e internacional, acontece todos os anos em Milão. É considerada a maior Feira Internacional do Mobiliário e *design* de interiores, segundo a imprensa, em 2010 bateu um novo *record* em número de *designers*, decoradores, imprensa especializada, empresários do sector e público em geral. A AIMMP – Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal já em 2009 referia no seu boletim informativo que as empresas portuguesas invadiram Milão. Portugal invadiu Milão mostrando que a qualidade e o *design* do produto português foram reconhecidos. A informação referente a 2009 dava conta que, em tempos difíceis, foi necessário lançar uma nova marca com vista a acrescentar valor aos produtos das empresas de calçado e levá-las aos melhores mercados internacionais, trata-se da marca Associative Design.

É ainda possível divulgar o País através da organização de grandes eventos, como foram a Expo 98, o Euro 2004, o Rock In Rio, o Red Bull Air Race, o Rali Lisboa Dakar, o Moto GP, o Portugal Masters, o MTV European Music Awards, entre outros, que trazem grande visibilidade ao País. O impacto fica associado à capacidade de organização, ao ser capaz de fazer e à modernidade, o que permite que os estrangeiros alterem positivamente a sua percepção de Portugal e principalmente se fale do país. O artigo *Made in Portugal* da revista Marketeer, de Maio de 2010, refere este assunto onde o acolher mega-eventos desportivos ou culturais, de cariz estruturante, é um dos objectivos do Turismo de Portugal. O artigo refere ainda que para além da exposição mediática que dá ao País, este tipo de eventos, como a Expo 98 e o Euro 2004, deixam infra-estruturas e património construído que geram fluxos de turistas no imediato e no longo prazo. As entidades responsáveis estão a promover a dinamização de um calendário nacional que assegure a notoriedade do destino e o enriquecimento da experiência do turista. A organização do XXXIV Congresso Mundial da Vinha e do Vinho, a 9ª Assembleia Geral da OIV - Organização Internacional da Vinha e do Vinho em Junho de 2011 e o Ryder Cup 2018 são neste momento alvos de Portugal. Todos os eventos internacionais servirão para atrair turistas, investidores e compradores para os produtos e serviços nacionais.

Outro aspecto a considerar para dar a conhecer Portugal, são as visitas oficiais ao estrangeiro realizadas pelos Chefes de Estado e de Governo portugueses acompanhadas de comitivas empresariais. Esta é uma forma de divulgação do País através da promoção das empresas e dos respectivos negócios. Um exemplo recente, é a visita do Presidente da República a Angola com uma comitiva composta por 135 empresários portugueses. Segundo o presidente

português existe um intenso relacionamento entre Lisboa e Luanda. A visita está alinhada com a estratégia de diversificação dos parceiros comerciais de Portugal que tem estimulado a relação com Angola e que apenas numa década passou na lista do destino das exportações portuguesas de décimo para quarto lugar, o que representa um aumento das exportações de 370 milhões de euros, em 2000, para 2246 milhões, em 2009, representando um aumento de 507%. Basílio Horta, presidente da AICEP, referiu que se está numa fase de estabilização, e que a visita de Presidente da República, Cavaco Silva, inicia uma nova fase de relacionamento, a de valorização do investimento, em vários sectores, não descurando outros objectivos, de carácter diplomático e administrativo, como o facilitar os vistos que é algo que perturba muito o relacionamento bilateral.

A AIP - Associação Industrial Portuguesa, desenvolveu uma parceria com o Ministério da Cultura, a Culturália – Mostra de Produtos Portugueses, onde é possível encontrar o melhor de Portugal. Trata-se de um protocolo que estabelece uma cooperação de organização de Eventos nacionais e internacionais para promover e divulgar os produtos que representam a criatividade de artistas nacionais, que reflectem a diversidade e a transversalidade da Cultura nacional.

O projecto Portugal Music Export tem como objectivo desenvolver a exportação e internacionalização da música nacional e promover a língua portuguesa a nível mundial. Está previsto na génese da sua criação de festivais internacionais de fado, feiras e eventos de música, digressões por vários Países e produção de conteúdos e promoções internacionais.

São iniciativas como estas que devem ser promovidas para que os sectores de actividade não fiquem em fase de estabilização, ou de esquecimento, mas se tornem dinâmicos e geradores de valor para a Marca Portugal.

Capítulo V – Modelo de Reposicionamento da Marca Portugal

5. MODELO DE REPOSICIONAMENTO DA MARCA PORTUGAL

A falta de uma estratégia integrada e os planos mal sucedidos são falhas muitas vezes referidas na gestão da Marca Portugal. É primordial assumir o reposicionamento da Marca Portugal como um vector estratégico para o desenvolvimento do País, o que leva à necessidade de criar uma imagem Distinta com uma reputação Sustentada, que funcione como uma Vantagem Competitiva.

A necessidade de reposicionamento da Marca Portugal também vem do facto de se perceber que a sua mensagem e afirmação perante o País e o Mundo não são claras, a sua imagem é dispersa e sem identidade, ou seja, falta um logótipo que a referencie e identifique enquanto Marca Portugal.

A Marca Portugal, associada a um logótipo que se confunde com o logótipo do Turismo de Portugal, torna a Marca País redutora pois direcciona-a exclusivamente para o turismo, descurando todos os outros sectores que podem dar valor à Marca Portugal. Existem várias outras imagens e símbolos, mas com objectivos distintos, que não estão integrados numa imagem única. Também os projectos de divulgação da Marca Portugal são dispersos e não são contínuos, pois nascem e morrem sem que se perceba para que é que serviram e qual o valor que deixaram.

A Marca Portugal será uma mais-valia para a economia portuguesa se conseguir contribuir para aumentar as receitas das Exportações, do Turismo e do Investimento Estrangeiro, objecto desta dissertação.

Portugal precisa de desenvolver uma estratégia de promoção e posicionamento da sua marca. Deve focar-se nos seus atributos positivos, que sejam atractivos, únicos, sustentáveis e relevantes, e divulgá-los a todos os públicos e em todo o Mundo ou no mínimo, nos Países possíveis de serem alvo dos seus produtos.

Um ponto importante e para o qual se deve direccionar a atenção é que a Marca Portugal só existe se tiver produtos e serviços, pelo que é necessário criar mecanismos de identificação ou criação desses produtos ou serviços para criarem Valor Intrínseco da Marca, Figura 5 do subcapítulo 3.1, que a tornem diferenciada, relevante, apreciada e reconhecida, o que dará resposta aos resultados do estudo referido no subcapítulo 3.2 desta dissertação.

Da Escala País, já há mostras da satisfação das três dimensões que fazem parte do modelo Activo País, Figura 6 do subcapítulo 3.1, Portugal tem empresas a produzir alta tecnologia, com referências a nível mundial, que mostram alguns dos exemplos referidos no subcapítulo 4.1, tem um povo de confiança, acolhedor, hospitaleiro e universal, função da sua história e cultura, características que levaram a que Lisboa fosse eleita como destino turístico em 2010. Dos estudos apresentados, Tabela 2 do subcapítulo 3.2, conclui-se da necessidade de promover Portugal como um País tecnologicamente avançado e estável, divulgando e explorando os vínculos existentes entre os diversos Países, quer sejam os que têm um passado comum, de alianças históricas comerciais, quer com os Países que mais recentemente se sentem atraídos pelos nossos produtos.

A Escala Produto, do mesmo modelo, leva à análise das quatro dimensões que alertam, para a integridade de produto, o preço, a presença e ainda para a resposta sobre a satisfação, sobre o orgulho de o possuir ou dele usufruir e se esse produto é alvo de recomendação verbal. Para que estas dimensões estejam ao mais alto nível é necessário apostar na criação e desenvolvimento de produtos e serviços que satisfaçam o consumidor e elevem o Activo País. Ainda o mesmo estudo, recomenda que as estratégias de comunicação refiram que os produtos são bons, com qualidade, tecnologicamente avançados, de confiança e inovadores e que a presença dos mesmos no mercado deve ser aumentada e melhorada.

Estas duas escalas, Valor de Marca e Activo País, colocadas com valor alto, levarão Portugal a reposicionar-se na Matriz de Posicionamento, Figura 7 do subcapítulo 3.1, no quadrante das Marcas Sustentadas - Liderança.

O reposicionamento da Marca Portugal, só terá êxito com a cooperação de todos, governos, instituições governamentais, empresas privadas e população, direccionando as sinergias para um mesmo objectivo e transmitindo de uma forma consistente e coerente a mesma imagem ao longo do tempo, vendo assim a Marca como um todo e não como um conjunto de acções isoladas.

Segundo Anholt, numa entrevista que deu ao Deutschland Online (2010), os Países que tenham uma imagem forte e positiva podem exportar mais produtos, mais cultura, mais *know-How*, mais prestações de serviço, atraem mais turistas, mais investidores, mais migrantes, usufruindo da atenção e do respeito dos governos e de outros povos. O contrário, Países com uma

imagem fraca ou danificada é muito mais difícil e trabalhoso para alcançar os mesmos objectivos. Concluindo assim que a imagem é muito importante.

Após análise feita sobre a situação existente e vivida em Portugal, nomeadamente os projectos de desenvolvimento da Marca e respectivo impacto na economia, é fácil concordar com Carlos Coelho quando, nas Jornadas sobre verdades e consequências da Marca Portugal que aconteceram em Abril de 2008, afirmou que a construção de uma marca passa pela descoberta da identidade daquilo que ela representa. Afirmou ainda que Portugal, enquanto País de vários séculos de existência, precisa de combinar as suas *National Equities* - História, Cultura, Desporto, Ciência, Geografia, Poesia, Economia, com as suas *Private Equities*, das quais fazem parte as empresas e as iniciativas privadas. Concluiu que toda a energia coordenada poderia levar Portugal mais longe, devido ao facto de acreditar que um dos problemas que mais afecta a marca está relacionado com a ignorância ou a má comunicação do que melhor se faz em Portugal. Cita algumas personalidades e produtos que poderiam servir de alavancagem ao reposicionamento da marca, como Sérgio Rebelo (economista), António Coutinho (doutor em Microbiologia Médica), Siza Viera (arquitecto), Manuel de Oliveira (Cineasta), Carlos Paredes (Compositor/Intérprete) bem como a cortiça, vinho, aguardente e o cavalo lusitano enquanto ícones portugueses que devem ser aproveitados para construir a Marca Portugal.

Por outro lado, Henrique Agostinho referiu nas mesmas jornadas, o facto de muitas vezes se ignorar o que melhor se faz em Portugal. Refere também as chamadas campanhas de umbigo com sendo outro entrave na Marca Portugal, pois diz que as campanhas de informação são desenvolvidas em locais onde a marca já é conhecida, e não em locais onde a mesma não se conhece, referindo uma ligação a interesses autárquicos.

A investigação feita, para esta dissertação, permite identificar várias razões que podem levar a que um produto, serviço, local ou País tenha uma imagem negativa. Uma das razões, pode ser a falta de uma estratégia de desenvolvimento da marca ou o seu incorrecto desenvolvimento, ou ainda a ocorrência de factos externos que não podem ser controlados pelos gestores da marca. Assim, Portugal muitas vezes é confrontado com imagens negativas que prejudicam os seus produtos, nas exportações, no turismo bem como na atracção de investimento estrangeiro, pelo que é importante que esta situação seja corrigida pois é a imagem que identifica a generalidade dos seus mercados alvo. Sabendo que a imagem da marca de qualquer produto, serviço, local, região ou País, é algo que demora muito tempo a ser alterada e interiorizada, e que necessita de

um grande esforço, tanto a nível financeiro como estratégico e promocional, torna-se urgente que se faça algo para inverter a situação presente.

Existem vários métodos que podem mostrar a mudança, como por exemplo a utilização da comunicação social ou de ferramentas como o marketing viral apoiado no vulgar boca a boca, mas é preciso cumprir um processo rigoroso de mudança efectiva.

Para iniciar o processo de mudança da imagem é necessário dar especial atenção aos resultados dos estudos que são feitos por entidades especializadas na avaliação do desempenho dos Países, dos seus produtos e serviços e das suas marcas, para poder actuar, no sentido de corrigir os erros, e aproveitar os pontos fortes apontados.

Os estudos de avaliação que foram referidos nesta dissertação, subcapítulo 3.2, mostram que o consumidor considera que Portugal é um País com História, com um passado de influência no Mundo, com tradição, que preserva a identidade, é atractivo para férias, com um povo afável, hospitaleiro, que tem capacidade de mudança acelerada e positiva e pelas suas características, quando bem motivado pode potenciar o valor do PIB - Produto Interno Bruto. O que é referido dos portugueses é que são simpáticos, educados, atenciosos, calorosos, afectuosos, fiáveis, sérios, honestos, transparentes, flexíveis, com capacidade de adaptação e de aprendizagem, abertos a outras formas de ser e de pensar, têm facilidade de comunicação e domínio de línguas, trabalhadores e bons comerciantes. As condições descritas deverão ser aproveitadas para o desenvolvimento e melhoramento do País e da imagem dos portugueses no Mundo.

No que diz respeito aos pontos negativos muito há para alterar. Os estudos dizem que o País é desorganizado e indisciplinado, sem técnica de gestão, sem planeamento, com uma modernização parcial, desconcertada e desequilibrada. A sua imagem é difusa, perde diferenciação e tem um potencial limitado pela burocracia e dificuldades levantadas. No que diz respeito aos portugueses são acusados de serem desorganizados, não terem conhecimento de marcas, serem inseguros, pouco auto-confiantes, reservados, desconhecerem ou não investirem nas suas potencialidades, serem passivos, sem iniciativa e sem criatividade, com tendência para adiar as respostas e tomadas de decisão, com estruturas empresariais inadequadas, com ritmos muito próprios que associado à falta de visão, de rigor e planeamento, leva a atrasos nas entregas de encomendas, incumprimentos de contratos e ainda a uma baixa produtividade.

Há ainda opiniões que classificam a Marca Portugal como uma marca nova e que tem uma imagem desfocada. Quanto à economia é classificada de pouco industrializada e pouco

dinâmica com infra-estruturas pouco desenvolvidas e com uma insuficiente adaptação aos mercados. A falta de marketing é mais um ponto negativo apontado.

Apesar do conjunto de acções que já foi desenvolvido para o desenvolvimento e promoção da Marca Portugal, fica a interrogação, o que falta para ganhar dimensão internacional e ter sucesso como referência de qualidade e consequentes ganhos de exportação, turismo e investimento estrangeiro?

É necessário um modelo de desenvolvimento de produtos e serviços que satisfaçam o consumidor e um plano estratégico que promova Portugal tanto internamente como no exterior, resolva o problema da sua dimensão, mostre a sua capacidade produtiva, o que há para ser visitado e o potencial para se investir. Para que o modelo funcione e dê resultados, é necessário que todos os intervenientes do processo, públicos e privados, colaborem de forma adequada.

Como em todos os projectos é necessário criar planos de actuação para identificar e planificar os processos de trabalho e respectivos prazos de execução.

MODELO DE REPOSICIONAMENTO DA MARCA PORTUGAL

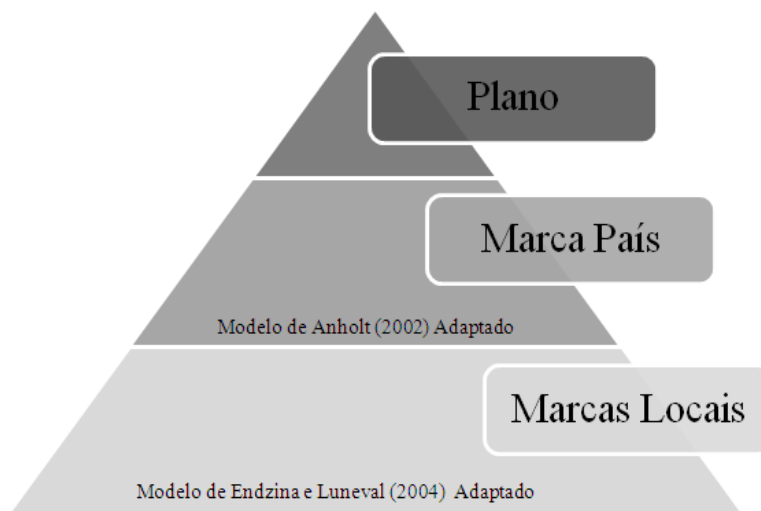


Figura 9 – Fases do Modelo de Reposicionamento da Marca Portugal
Fontes: Construção Própria

5.1. MARCAS LOCAIS – 1ª Fase

Esta primeira fase do modelo consiste em identificar os recursos, os produtos e serviços de cada região ou local, e criar sinergias para criar marcas locais de Denominação de Origem ou de Indicação Geográfica que inspirem a confiança dos consumidores através das características e qualidades específicas dos produtos e serviços com o objectivo de potenciar uma imagem, que venda no estrangeiro, que atraia visitantes e investidores, o que criará valor para a Marca Portugal.

Conforme referiu o presidente da AICEP à agência LUSA em Junho de 2008, a Marca Portugal sem marcas portuguesas é um foguete pelo que é preciso criar produtos e serviços que criem valor à Marca Portugal. Tal como expresso no eixo 2 do projecto Marca Portugal, a reputação do País é fruto do conjunto das suas Marcas.

Gilmore (2002) diz que os projectos criados deverão ter uma forte liderança e ser apoiados pelo governo através de políticas que criem valor para os locais.

A concretização desta fase do modelo deve ter sempre presente que o objectivo é criar valor para a Marca Portugal e dado que o todo é sempre maior que a soma das partes deverá partir-se para iniciativas criadoras de valor para o País. É fundamental estar atento e conhecer continuamente o consumidor para criar as estratégias de diferenciação, de forma a oferecer-lhe os produtos e serviços que o satisfaçam. Como suporte a um trabalho, que deve ser integrado num todo, devem aproveitar-se os recursos disponibilizados pela AICEP, através dos seus projectos, iniciativas e *know-how*, dando corpo às declarações do seu presidente, quando referiu à agência LUSA em Junho de 2008, de que nenhuma boa iniciativa ou ideia seria desperdiçada.

A proposta nesta dissertação é adoptar o modelo de construção da Marca Local de Endzina e Luneval (2004), referido no subcapítulo 1.5, Figura 3 introduzindo-lhe mais uma etapa, que o torne dinâmico, integrado e contínuo. Esta nova etapa deverá ser fornecedora de novos *inputs* aos grupos de trabalho para que o modelo se vá executando sem interrupções e a Marca Local não caia no esquecimento dos seus consumidores. Assim, ficará:

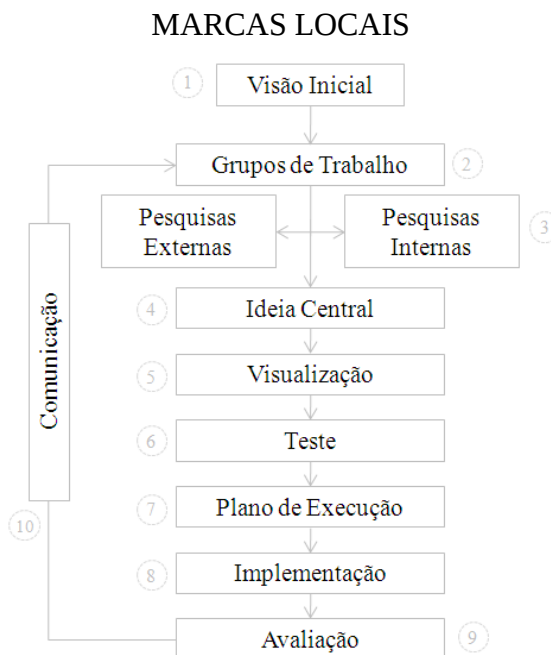


Figura 10 - Modelo de Construção de Marca Local Adaptado
 Fonte: Construção Própria Adaptado do Modelo de Eldzina e Luneval (2004)

Tal como no modelo teórico original, é necessário passar por cada uma das fases:

1. Visão Inicial – Definir os objectivos que se pretendem atingir com a marca local;
2. Grupos de Trabalho – Criar grupos de trabalho com funções de coordenação do processo;
3. Pesquisas Internas e Externas – Identificar o que há para oferecer, ou seja, identificar os centros de Produção e identificar as necessidades dos públicos-alvo;
4. Ideia Central – Criar uma ideia central que culmine na marca País para desenvolver uma estratégia concertada;
5. Visualização – Criar um logótipo e um slogan de acordo com a ideia definida;
6. Teste – Testar para determinar se a percepção da audiência é a que se pretende;
7. Plano de Execução – Elaborar um plano para execução do projecto com um responsável pela coordenação e gestão de todo o processo e definir as acções a desenvolver;
8. Implementação – Implementar o projecto, fazendo os ajustes necessários;
9. Avaliação – Avaliar o sucesso da campanha e determinar o cumprimento das acções definidas.
10. Comunicação – Comunicar os resultados da avaliação, aos grupos de trabalho para desencadear as acções necessárias de correcção ou para novos projectos, baseados nas experiências vividas.

Na etapa 3 nada deve ser descurado, os produtos e serviços, que já existam ou que sejam para desenvolver, quer sejam para consumo interno ou para exportação, deverão ir de encontro aos públicos alvos identificados. Wally Olins, afirmava que a importância de desenvolver as marcas já existentes e exportá-las como imagens do País é tão alta como criar novas que sejam exclusivamente para a internacionalização.

A criação das marcas deve seguir os conceitos correctos para uma gestão eficaz do *brand equity*, como o referido por Farquar (1989) que a distinguia em três etapas:

- i. A introdução, desenvolvendo produtos de alta qualidade, com boa imagem para gerar resultados positivos nas avaliações dos consumidores.
- ii. A elaboração, o objectivo é criar uma forte ligação entre o consumidor e a marca.
- iii. A fortificação, expandindo a marca para novos mercados através de estratégias de extensões de marca.

Assim é possível construir para a Marca, Notoriedade, Lealdade, Qualidade, Associações positivas, bem como, outras Propriedades que dêem às Marcas um *brand equity* elevado, o que é benéfico tanto para os consumidores como para as empresas fornecedoras dos produtos ou serviços.

Esta fase requer um *place branding* rigoroso que se torne eficaz, para a criação de marcas locais fortes e reconhecidas por todos e que representem a imagem que as pessoas atribuem a esse local, aos seus produtos e serviços. Deverão ser desenvolvidas campanhas de divulgação dessas marcas locais convergindo, de forma integrada, para uma imagem única, representativa do todo.

É necessário ter em atenção as vantagens das marcas registadas, embora o registo não seja obrigatório, é aconselhável pelas vantagens que oferece. Quando se trata de marcas locais, também o registo da Denominação de Origem ou da Indicação Geográfica, não só permite que fiquem protegidas de utilizações ilegais ou abusivas, por parte de outros produtos, como também acrescenta valor e prestígio pela sua autenticidade à marca.

Os resultados, de todo este projecto, deverão valorizar todos os elementos que constituem a Marca País que constitui a 2ª fase deste modelo.

5.2. MARCA PAÍS – 2ª Fase

Já em 1994, Gale referia que uma marca de sucesso é aquela cujo nome, ícone ou logótipo, significa satisfação, qualidade e valor para o consumidor. Em 1996, Aaker falava de marcas fortes como aquelas que mantêm a consistência do consumidor ao longo dos anos e definia a identidade de marca como sendo um conjunto de associações que o gestor de marca procura criar e manter e que vão representar o valor da marca sendo, em simultâneo, uma promessa desse valor para os consumidores.

Para Keller (2003), as marcas fortes são as marcas com que os consumidores ficam de tal forma ligados que se tornam seus defensores partilhando as experiências positivas vividas com a marca.

Segundo Kapferer (2000) uma marca com uma carta de identidade detalhada permite fazer uma gestão a médio prazo e resolver os problemas de comunicação e extensão.

O desafio da construção de uma marca colectiva passa por várias etapas, começando por identificar os múltiplos centros de produção de energia que um País possui (1ª fase), para convergir numa central de *National Brand Energy* (2ª fase), (Carlos Coelho, 2008). Carlos Coelho disse ainda, que a marca de um território é uma ideia múltipla que quanto mais fontes de produção de energia individual possuir, mais dinâmico e poderoso será o seu *dance floor*. Nesta fase, o modelo, depois de devidamente organizado e alimentado, será o espelho da realidade pelo que estarão reunidas as condições para produzir a energia necessária e ajudar na resolução dos problemas do País.

Com o trabalho desenvolvido em todos os locais ou regiões, teremos um País a produzir sinergias através de múltiplos pilares dinâmicos resultantes do movimento de cada um dos cidadãos.

Esta fase do modelo irá aproveitar os resultados de todo o trabalho desenvolvido na 1ª fase e aplicá-los ao modelo de construção de Marca País, de Anholt (2002) referido no subcapítulo 1.5, Figura 4. Do modelo original fazem parte o Turismo, as Exportações, as Pessoas, o Governo, a Cultura e Herança Histórica e o Investimento e Imigração, a proposta nesta dissertação é acrescentar mais dois elementos, considerados bastante importantes para dar a conhecer o País e as suas marcas - Eventos Internacionais e Mundiais e Visitas Diplomáticas a outros Países.

Pode-se assim construir a Marca País que dê provas das qualidades e atributos positivos e faça com que estes sejam partilhados pelos consumidores provocando experiências positivas e eternas.

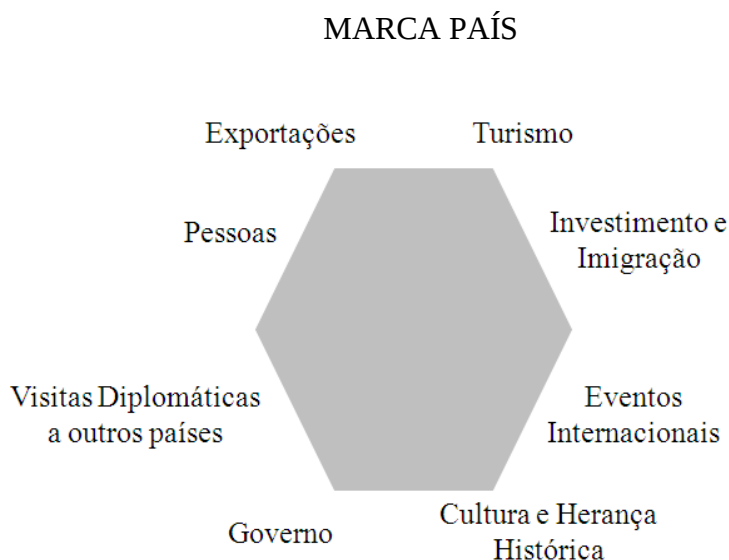


Figura 11 - Modelo de Construção Marca País Adaptado
Fonte: Construção Própria Adaptado do Modelo de Anholt (2002)

Cada um dos elementos ficará enriquecido com a criação das marcas locais, com melhores produtos e melhores serviços.

Os projectos de promoção dos produtos e serviços portugueses, para venda no estrangeiro, só darão resultados se mostrarem, sem descurar as expectativas do consumidor, que em Portugal se faz o que o consumidor pretende consumir e com qualidade, satisfazendo as promessas que a Marca Portugal oferece. Passou a ser assim com os sectores do calçado, do mobiliário, das Tecnologias e do Conhecimento, e outros, e deverá ser assim com todos os outros sectores que produzam para satisfazer as exigências dos consumidores dentro dos padrões de qualidade exigíveis para a Marca Portugal.

O sector do Turismo ficará mais enriquecido se se der ênfase a soluções integradas e ao potencial em diversas valências, campo, praias, montanha, cidades, património, desportos radicais, turismo de saúde e bem-estar, descanso, compras e animação nocturna, tanta oferta e diversificada a uma curta distância que se traduz num grande factor diferenciador.

Com iniciativas e projectos bem planeados e desenvolvidos na primeira fase, o Turismo irá ter mais e melhor procura, e estará apto a captar ainda mais turistas. A experiência mostra que o número de turistas em Portugal deve-se, essencialmente à grande diversidade e beleza paisagística, ao clima temperado mediterrâneo, com Invernos suaves e Verões quentes, à qualidade e à genuidade dos atractivos humanos, ao povo hospitaleiro, à existência de infra-estruturas hoteleiras de qualidade e prestígio, à extensão e beleza da costa portuguesa com boas e numerosas praias de areia fina e águas de boa qualidade, à existência de um património arquitectónico, artístico, histórico e cultural rico e diversificado, à qualidade e diversidade gastronómica e ao facto de Portugal ser um destino seguro para aqueles que o visitam.

A divulgação de Portugal no estrangeiro, através das Visitas Diplomáticas ao estrangeiro, irá dar mais visibilidade às empresas e aos produtos e serviços portugueses. A participação e a organização de Eventos Internacionais e Mundiais são uma oportunidade para mostrar o que existe em Portugal e ao mesmo tempo que os portugueses sabem receber bem. A população em geral, os líderes, a comunicação social, as estrelas mediáticas, vão ficar mais motivadas, sentindo-se inseridas na resolução dos problemas e no desenvolvimento do País, sendo que cada uma sentirá a necessidade de investir no seu próprio desenvolvimento quer pessoal e profissional, aumentando o seu *know-how*. A cultura e Herança histórica ficarão cada vez mais ricas e enriquecedoras.

Tudo isto acompanhado de incentivos e apoios da parte do Governo, quer ao nível técnico, legislativo e fiscal, para criar as condições propícias ao desenvolvimento de projectos atractivos para a produção nacional e para o desenvolvimento de serviços, para a atracção do investimento estrangeiro e ao mesmo tempo para a captação de imigração qualificada.

Com um País a criar sinergias e com uma comunicação comum vamos ter uma marca forte que vai ajudar na resolução dos problemas do País.

Esta fase requer um eficaz *country branding*. A forte concorrência que se verifica entre os Países que lutam por vender os seus produtos e serviços, para atrair pessoas qualificadas, atrair o maior número de turistas, atrair investimento estrangeiro e atrair a realização de eventos internacionais, obriga a um trabalho consertado de todos os sectores de actividade para que se tornem dinâmicos, consolidados e direccionados a um objectivo comum. A Marca Portugal precisa ficar retida na mente dos consumidores, fazendo com que os produtos portugueses sejam

cada vez mais preferidos nos Países estrangeiros, que os turistas escolham Portugal para as suas viagens e que os investidores encontrem em Portugal o destino dos seus investimentos.

Com os modelos de Construção de Marca Local e Marca País em prática, cria-se uma Marca forte e estão reunidas as condições para o desenvolvimento de um plano que promova e divulgue a Marca Portugal.

5.3. PRINCÍPIOS PARA CONSTRUÇÃO DUM PLANO – 3ª Fase

Esta fase é o culminar dos resultados das duas primeiras. Com as Marcas Locais e Marca País construídas obtém-se uma marca forte, e pode-se verificar que a Marca Portugal é uma mais-valia para a economia do País.

Nesta fase do modelo é preciso mudar a imagem do País alterando os elementos negativos de forma a tornarem-se positivos, adicionando características positivas, utilizando características únicas como factores diferenciadores, utilizando várias ferramentas de comunicação e de promoção, de forma a desvanecer o aspecto negativo, iniciando assim a reformulação do reposicionamento da Marca Portugal.

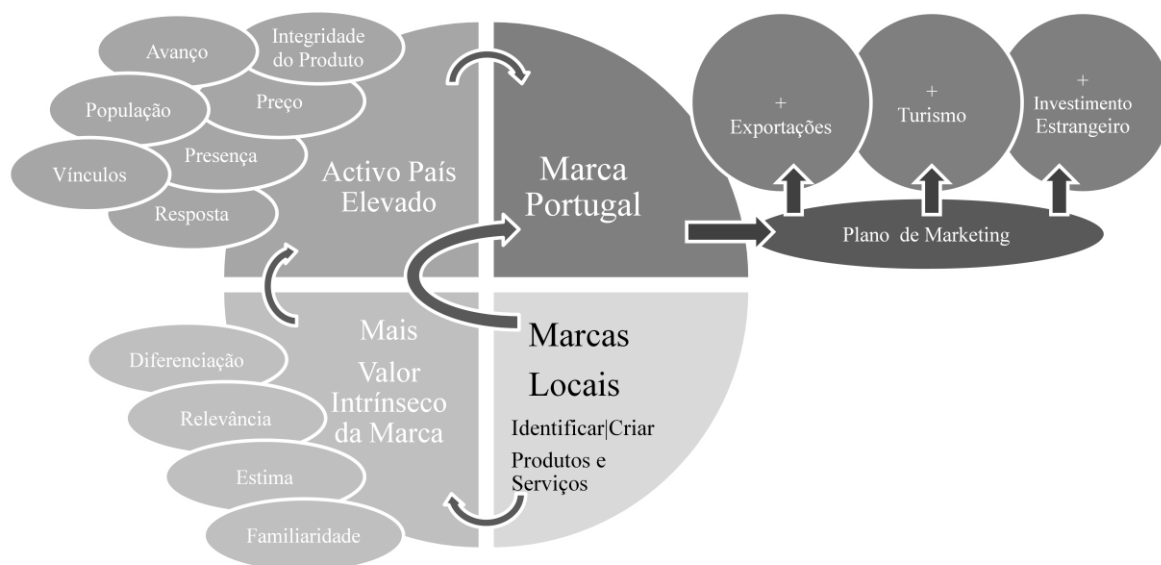
É necessário alinhar todos os planos de marketing locais e regionais na divulgação dos produtos e serviços, separando os temas, numa mensagem clara e com uma estratégia integrada da Marca Portugal. É obrigatório que Portugal invista em Planos de Marketing agressivos, competitivos e duradouros.

Este trabalho sendo integrado permitirá criar economias de escala aquando da contratação de serviços, o que por si só reduzirá custos e fundamentalmente, criará sinergias, e uma oferta diversificada e complementar.

Para isso é necessário em Portugal uma entidade gestora de marca, com profissionais de marketing, que desenvolva uma carta de identidade detalhada para a Marca Portugal, que faça uma gestão eficaz para resolver os problemas que se têm verificado na comunicação e extensão da marca. É preciso que a Imagem de Marca da Marca Portugal tenha associado um conjunto de representações mentais, pessoais e subjectivas, estáveis, selectivas e simples para que finalmente tenha um *brand equity* muito elevado.

É preciso fazer com que o consumidor crie uma ligação emocional com a marca País pois é na mente deles que reside o verdadeiro valor, (Kapferer, 1998).

MODELO DE REPOSICIONAMENTO DA MARCA PORTUGAL



Identificar / Criar Produtos ou Serviços

- De qualidade, confiança, inovadores, tecnologicamente avançados, com valor e com bom aspecto, com preço atractivo, para que sejam postos no mercado, sejam fáceis de encontrar, se tornem compras habituais e para que os seus consumidores se sintam orgulhosos de os possuírem e os recomendem a outros.
- Diferenciados para cativar clientes para a Marca, Relevantes para que os consumidores os achem pertinentes e para conseguirem penetrar no mercado, que cumpram o que é prometido para que o consumidor ganhe Estima por ela e para que se torne familiar para todos.

Figura 12 - Modelo de Reposicionamento da Marca Portugal

Fonte: Construção Própria

Propõe-se a construção de um Plano que saiba transmitir de uma forma consistente e coerente uma imagem integrada do País ao longo do tempo, suportado por um Plano Estratégico com etapas bem definidas, plurianual e articulado com várias áreas estratégicas.

O plano deverá ser construído para mostrar um País de qualidade, com inovação, tecnologia, criatividade, capacidade de relação com os outros e com o Mundo, como um País europeu, moderno e sofisticado, tal como definido no projecto Marca Portugal. É necessário desenvolver uma estratégia de promoção e posicionamento da Marca Portugal, focalizar os seus atributos positivos, que sejam atractivos, únicos, sustentáveis e relevantes e divulgá-los a todos os públicos, e em todo o Mundo ou nos Países destinatários dos seus produtos. Deverão ser definidos objectivos e fazer uma promoção realista para que a nova realidade seja conhecida apoiada e aprovada pelo grande público.

PESQUISAS FUTURAS

Ao longo da pesquisa efectuada para esta dissertação foi possível encontrar vários *sites*, com conteúdos e *designs* muito pobres e fracos que só prejudicam a imagem do país.

Propõe-se uma análise pormenorizada dos *sites* para compilar a informação que é divulgada com o intuito de a anular, substituir, completar ou criar uma informação adequada mas, sobretudo, uniformizada com mensagens claras e interligadas num todo, em redor da Marca Portugal.

RECOMENDAÇÕES

Dar ênfase aos bons exemplos e casos de sucesso que vão aparecendo dentro e fora de Portugal, executados ou coordenados por portugueses, com o intuito de modificar o estado de espírito pessimista, de derrota e descrédito, para um novo paradigma em que o sucesso está ao alcance dos que têm visão estratégica, método e planeamento, colocando o seu conhecimento, atitude, rigor e *know-how* num projecto exequível e ganhador, criando factores de diferenciação e de qualidade que permitam ganhar espaço num mercado cada vez mais exigente e competitivo.

Medir e analisar em maior pormenor os resultados da Marca Portugal e a percepção que se tem da mesma, quer a nível nacional quer a nível internacional, para se ter a percepção do que é necessário fazer para manter a Marca Portugal forte e vitalizada, dando assim cumprimento ao eixo 7 do programa Marca Portugal.

CONCLUSÃO

A Marca de um País também vende, é uma conclusão a que chegaram Governantes, responsáveis políticos e económicos, *marketeers*, *opinion makers* e Comunicação Social.

Na perspectiva do marketing uma marca é mais do que um nome, é um termo, um sinal, um símbolo, um *design* ou uma combinação destes e destina-se a identificar os produtos ou serviços de determinada origem e a diferenciá-los dos seus concorrentes. De referir também que marca é a essência do produto ou do serviço, é uma promessa feita ao consumidor sendo o ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas adquiridas por ele ao longo do tempo. A marca tem de ser constantemente trabalhada, actualizada e estar atenta à realidade do mercado, sendo competência do marketing perceber, estudar e apresentar factores de diferenciação para criar valor, mostrar e convencer os consumidores das qualidades de um produto ou serviço.

Vários dirigentes e responsáveis têm criado a consciência que numa economia global é primordial o reconhecimento de uma Marca País, para que a mesma seja uma mais-valia, que provoque um aumento das receitas das exportações, do turismo e do investimento estrangeiro, pelo que o tema Marca Portugal teve um *boom* de programas de desenvolvimento e de promoção a partir dos anos 90 do séc. XX.

A falta de uma estratégia integrada e os planos mal sucedidos são falhas muitas vezes apontadas, pelo que é determinante assumir claramente o reposicionamento da Marca Portugal como um vector estratégico para o desenvolvimento do País, pelo que é necessário criar uma imagem Distinta com uma reputação Sustentada, que funcione como Vantagem Competitiva num ambiente global.

A necessidade de reposicionamento da Marca Portugal vem também do facto de se perceber que não há uma ideia clara da mensagem que é passada sobre a Marca Portugal. Prova disso mesmo, está na dúvida de como é representada a Marca Portugal, ou de qual é o seu logótipo. Por vezes confunde-se a imagem da Marca Portugal com o logótipo do Turismo de Portugal ou com o da AICEP, e há ainda a confusão dada pela imagem do Galo de Barcelos, o da Portugalidade.

São diversas as imagens e símbolos mas com objectivos distintos, não integrados numa imagem única da Marca Portugal. Existem ainda projectos de divulgação da Marca Portugal mas

dispersos e sem continuidade. Eles nascem e morrem e fica a dúvida para que serviram e o que ficou.

Tal como definido no actual projecto Marca Portugal, é necessário utilizar estratégias de marketing que provoquem sinais positivos na mente dos consumidores, sobre os produtos e serviços portugueses elevando a percepção que têm dos mesmos.

É preciso assumir o reposicionamento da Marca Portugal como uma prioridade, com uma base política, económica e social, estáveis e inquestionáveis. A criatividade dos profissionais de marketing para criar, manter, proteger e melhorar as marcas dos produtos e serviços em Portugal é determinante, pois o marketing é a ferramenta que serve de alavancagem à criação de valor da marca, e que pode mostrar e convencer os consumidores das qualidades de um produto ou serviço.

Sendo a gestão de marca ou *branding* um processo sistemático e pluridisciplinar, que tem como objectivo criar para a marca uma identidade reconhecida pelo segmento que se pretende atingir, conferir-lhe valor e acentuar-lhe o carácter de continuidade, é conclusivo que Portugal precisa de um Plano de Marketing criado por uma entidade gestora de marca, que garanta uma gestão eficaz da Marca Portugal que esteja integrada e articulada com todos os produtos ou serviços referenciados como estratégicos.

Outro conceito associado a esta temática é o *brand equity*, que é conjunto de activos e passivos que estão ligados à marca, como a notoriedade, a lealdade, a qualidade percebida, as associações e ainda outros activos, que se adicionam ou subtraem ao valor fornecido pelo produto ou serviço, (Aaker, 1991). O *brand equity* é essencial para criar pontos de diferenciação que originam vantagens competitivas que influenciam os preços, acrescentando vantagens competitivas sustentáveis do ponto de vista da gestão. Pode-se concluir que o *brand equity* é o resultado das associações mentais que os consumidores têm com o nome da marca (Keller, 1993), trata-se de um importante activo intangível que representa valor psicológico e financeiro (Kotler e Keller, 2006). Portugal precisa criar ou dar mais ênfase aos seus atributos positivos que culminem num *brand equity* forte e torne a Marca Portugal líder no mercado.

O *place branding*, ou seja, a gestão de Marcas Locais engloba todas as acções que são tomadas num processo de promoção de um determinado local ou região. É necessário conjugar os esforços interdisciplinares de várias disciplinas, como o marketing, os negócios, a gestão, a política, a cultura, a sociologia, a antropologia, as tecnologias de comunicação, e as questões

sociais e ambientais, na tentativa de criar marcas locais, fortes e reconhecidas por todos (Kotler, 2005). A gestão de marca local implica, juntar às ferramentas clássicas de gestão uma liderança forte, uma diplomacia política e virada para a exportação, assim como muitas outras disciplinas. Cada local ou região deverá desenvolver campanhas de promoção das suas marcas destacando os seus pontos fortes e criando uma imagem que seja única e diferenciada num mercado cada vez mais global dando origem a uma verdadeira globalização. Associado a estes conceitos surge a ideia do desenvolvimento do modelo proposto nesta dissertação, nomeadamente a 1ª fase – Marcas Locais.

Num contexto global e de grande competição, em que os Países tomaram consciência do resultado que o impacto exterior tem na sua economia, em que surge a tendência de criar marcas nacionais, a conclusão é que a Marca de um País vende. Torna-se cada vez mais forte a importância de fazer do *country branding* um mecanismo impulsionador da economia.

Presentemente o principal responsável pela gestão da Marca Portugal é o governo, através da AICEP, que tem como missão aumentar a competitividade e notoriedade de Portugal, dinamizando o Investimento estruturante da economia e a internacionalização dos vários produtos e serviços, através das várias actividades, com particular destaque para as pequenas e média e empresas.

Há já indústrias que dão mostras de melhoria através do desenvolvimento dos seus produtos e da internacionalização das empresas do sector, fruto de um conjunto de medidas que têm sido encetadas por algumas associações, por particulares e/ou pela estratégia consertada entre o Governo e a AICEP, que tem como responsabilidade promover a imagem global de Portugal, as exportações de bens e serviços e a captação de investimento directo.

Da investigação e análise feita ao longo desta dissertação, foi possível encontrar vários pontos positivos mas os aspectos negativos a nível de gestão da Marca Portugal, são muito visíveis e é preciso mudar. Os erros mais referenciados são a falta de uma estratégia, os planos mal sucedidos, e mais concretamente, um problema tipicamente português, falta de planeamento. As sugestões para mudar, aparecem de origens variadas, e são desde a construção de marcas múltiplas até à simples alteração das condutas quotidianas.

Há também incentivos que tentam motivar uma atitude de mudança. A AICEP apoia as empresas na sua internacionalização, disponibilizando meios técnicos e uma rede de delegações no exterior, capacitadas para complementar a estrutura das empresas, promove os seus bens e

serviços e dota-as do conhecimento necessário ao sucesso nos mercados. De realçar também a organização ou participação em feiras, fóruns, congressos, quer a nível nacional quer no estrangeiro que permitem a divulgação dos produtos e das empresas portuguesas. Outro aspecto a impulsionar a mudança é a organização de grandes eventos, as visitas oficiais ao estrangeiro realizadas pelos Chefes de Estado e Governo Português em que também participam comitivas empresariais, que incrementam e consolidam negócios em perspectiva, onde mostram os nossos melhores produtos e serviços e abrem novos horizontes.

Portugal tem indústrias com provas dadas, de referência, com resultados consolidados e processos de internacionalização, tem empresas bem posicionadas, tem produtos, tem serviços. Necessita de um modelo que resolva o problema da sua pequena dimensão, que agregue todos os pontos positivos, como a sua capacidade produtiva, o seu potencial para se investir, o que temos de melhor no Turismo, como o Sol, a Paisagem, o clima, a Gastronomia e uma riqueza histórica, arquitectónica e cultural, das melhores da Europa e do Mundo, e, por último, mas não menos importante, a Inovação, para que se desenvolva um programa sério e transversal que mostre Portugal no estrangeiro que atraia investidores e visitantes.

O Modelo de Reposicionamento da Marca Portugal proposto, só funcionará se houver envolvimento, colaboração e empenhamento de todos os intervenientes da sociedade. É imprescindível a cooperação dos governos, de todas as instituições governamentais, empresas privadas e população, ao direccionarem as suas energias para um objectivo comum e transmitirem de uma forma coerente a mesma imagem ao longo do tempo. Só com trabalho e criando riqueza é possível resolver os problemas económicos do País.

O modelo é composto por três fases. Como todos os projectos é necessário criar planos de actuação para identificar e planificar processos de trabalhos e respectivos prazos de execução.

A 1ª fase, Marcas Locais, requer um *place branding* eficaz, para que se criem marcas locais, fortes e reconhecidas por todos, e que representem a imagem que as pessoas atribuem a esse local, aos seus produtos e serviços.

A 2ª fase, Marca País, requer um eficaz *country branding*, que ajude a vender os seus produtos e serviços no exterior, forme e atraia pessoas qualificadas para o mercado de trabalho, atraia o maior número de turistas, incentive investimento estrangeiro e incentive a realização de eventos internacionais, o que obriga todos os sectores de actividade a estarem dinâmicos e consolidados.

A 3ª fase, Princípios para a Construção dum Plano, tem como desafio desenvolver projectos para identificar os públicos-alvo para os produtos e serviços, ou seja, para as marcas que constituem a Marca Portugal, e mostrar um País de qualidade, inovador, tecnologicamente avançado, criativo, inventor, com capacidade de relação com os outros e com o Mundo, ou seja, um País europeu, moderno e sofisticado, tal como definido no projecto Marca Portugal.

A Marca Portugal precisa ficar retida na mente dos consumidores, fazendo com que todos escolham Portugal para as suas viagens, que os investidores encontrem em Portugal o destino dos seus investimentos e que os produtos portugueses sejam cada vez mais preferidos no Mundo.

BIBLIOGRAFIA

LIVROS

- Aaker, David (1991), *Managing Brand Equity: capitalizing on the value of a brand name*, New York: The Free Press
- Aaker, David (1996), *Building Strong Brands*, New York: The Free Press
- Aaker, David; e Joachimsthaler, Erich (2000), *Brand Leadership*, New York: The Free Press
- Agostinho, Henrique (2007), *Vende-se Portugal*, Lisboa: Edições Sílabo
- Ambler, T., Bhattacharya, C.B., Edell, J., Keller, K.L., Lemon, K.N. e Mittal, V. (2002), *Relating brand and customer perspectives on marketing management*, Journal of Service Research, vol.5
- Bharadwaj, Sundar G.; Varadajan, P.Rajan; Fahy, John (1993), *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*, Journal of Marketing
- Chantérac, V. (1989), *La marque à travers le droit*. Em *La Marque Moteur de la Competitivité des Entreprises et de la Crissance de l'Economie*, J-N Kapferer e J-C Thoenig, (Eds.), Paris, McGraw-Hill
- Chernatony, Leslie de. (2001), *A model for strategically building brands*, Brand Management
- Chernatony, Leslie de; McDonald, Malcom (1998), *Creating Powerful Brands in Consumer Service and Industrial Markets*, 2ª ed, Butterworth-Heinemann, Oxford, U.K.
- Chernatony, Leslie de; Mcdonald, Malcolm (2006), *Creating Powerful Brands*. 3th ed. Oxford: Elsevier
- Clifton, R. e Simmons, J. (com outros) (2003), *O Mundo das Marcas*, Lisboa: Actual
- Coelho, Carlos (2007), *Portugal Genial*, Lisboa: Bertrand Editora
- Corte Real, A.; Brito, C.; Perez, C.; Azevedo, D.; Machado, J.; Mendes, M.; Pedro, M.; De Lencastre, P. e D'Elboux, S. (2007), *O livro da Marca*, Lisboa: Dom Quixote (coordenador: Paulo de Lencastre)
- Davis, J. Charlene (2007), *A conceptual view of branding for services*, Innovative Marketing, vol.3
- Endzina, I. e Luneval L. (2004), *Student's Corner – Development of a national branding strategy: The case of Latvia*”, Place Branding
- Farquhar, P.H. (1989), *Managing Brand Equity*, *Journal of Advertising Research*

- Gale, B.T. (1994), *Managing Customer Value*, New York, The Free Press
- Gilmore, F. (2002), *A country – can it be repositioned? Spain – the success story of country branding*, Journal of Brand Management
- Kapferer, Jean-Noël (1992), *Strategic brand management, new approaches to creating and evaluating brand equity*, New York: The Free Press
- Kapferer, Jean-Noël (1997), *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 2ª Ed., Kogan Page
- Kapferer, Jean-Noël (1998), *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 2ª ed. London: Kogan Page
- Kapferer, Jean-Noël, (1991), *Marcas - capital de empresa*, Lisboa: Edições CETOP
- Kapferer, Jean-Noël, (2000), *A Gestão de Marcas: capital de empresa*. 2ª ed. Mem Martins: Edições CETOP
- Keller, Kevin Lane (1993), *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer Based Brand Equality*, Journal of Marketing, 57 (January)
- Keller, Kevin Lane (2003), *Best Practice Cases in Branding: lessons from yhe world's strongest brands*. New Jersey: Prentice-Hall
- Keller, Kevin Lane (2003), *Strategic Brand Management*. 2ª ed. New Jersey: Prentice Hall
- Kotler, Philip (1991), *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control*. New York: Prentice-Hall International
- Kotler, Philip (2005), *Marketing Management*. 12ª ed. New Jersey: Prentice Hall
- Kotler, Philip e Keller, Kevin Lane (2006), *Administração de Marketing*, tradução de Mónica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire, 12ª edição, São Paulo, Pearson Prentice Hall
- Kotler, Philip (2000), *Marketing Management: The millennium edition*. Prentice-Hall
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2003), *Princípios de Marketing*. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall
- Motameni, Reza e Manuchehr Shahrokhi (1998), *Brand Equity Valuation: A Global Perspective*, Journal of Product & Brand Management
- Papadopoulos, N. (2004), *Place branding: Evolution, meaning and implications*, Place Branding
- Taylor, Steven A.; Hunter, Gary L.; Lindberg, Deborah L. (2007), *Understanding (customerbased) brand equity in financial services*, Journal of Services Marketing

WEBGRAFIA

<http://a.icep.pt/marcas.asp> [acedido a 02.07.2008]

<http://a.icep.pt/marcas/sesoes/sesoes/gui%E3o%20v%20final.doc> [acedido a 02.07.2008]

http://a.icep.pt/Normas_de_Certificacao_da_Marca_Portugal.pdf [acedido em 02.07.2008]

<http://diarioeconomico.sapo.pt/rec-templating/templates/diarioeconomico/cmp/imprimir.jsp?idContenido=b6ecda005b970110VgnVCM100000831c200aRCRD&vgnextoid=0b01f42a6c5da010VgnVCM100000831c200aRCRD&lang=PT&idNoticia=734568&idPagina=3229> [acedido a 29.12.2008]

http://dn.sapo.pt/2005/10/04/negocios/icep_inova_imagem_externa.html [acedido a 01.07.2008]

http://dn.sapo.pt/2005/11/14/suplemento_negocios/made_portugal_acrescenta_valor_produ.html [acedido em 01.07.08]

http://dn.sapo.pt/Common/print.aspx?content_id=645596 [acedido a 23.07.2010]

http://dn.sapo.pt/inicio/interior.aspx?content_id=629041 [acedido a 11.08.2010]

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31994R0040:PT:HTML> [acedido a 01.07.2008]

<http://marcating.wordpress.com/teoria/a-origem-da-marca/> [acedido a 28.06.2010]

<http://nation-branding.info/2008/10/01/anholt-nation-brand-index-2008-released/> [acedido a 27.07.2010]

<http://proveportugal.pt> [acedido a 08.07.2010]

http://tsf.sapo.pt/PaginaInicial/Portugal/Interior.aspx?content_id=1237459 [acedido a 26.12.2009]

<http://www.aeportugal.pt/> [acedido a 04.08.2009]

http://www.apicer.pt/apicer/apicer_objectivos.asp [acedido a 02.07.2008]

<http://www.apicer.pt/noticias/noticia.asp?ID=392> [acedido a 26.12.2009]

http://www.aquahoy.com/index.php?option=com_content&view=article&id=12213%3Aportugal-ministro-estima-que-la-produccion-de-la-acuicultura-podria-triplicarse-hasta-el-2015&Itemid=100018&lang=pt [acedida a 19.11.2010]

<http://www.compronosso.pt/> [acedido a 13.08.2010]

<http://www.descubraportugal.com.pt> [acedido a 08.07.2010]

http://www.gfk.com/group/press_information/press_releases/004734/index.en.html [acedido a 09.08.2010]

http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/nbi_index/index.en.html [acedido a 27.07.2010]

<http://www.goportugal.org/?q=/2220> [acedido a 25.02.2009]

http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=432173 [acedido a 10.08.2010]

http://www.jornaldenegocios.pt/imprimirNews_v2.php?id=395057 [acedido a 23.07.2010]

http://www.jornaldenegocios.pt/imprimirNews_v2.php?id=436245 [acedido a 23.07.2010]

http://www.leader.pt/noticias/2006/95_06.htm [acedido a 01.07.08]

<http://www.magazine-deutschland.de/pt/artikel-po/artigo/article/wie-wichtig-ist-sport-fuer-das-image-mr-anholt.html> [acedido a 09.08.2010]

<http://www.marcasepatentes.pt/index.php?section=125> [acedido a 14.04.2009]

<http://www.marketeer.pt/2010/07/13/exportacoes-portuguesas-de-bens-crescem-146-em-2010/> [acedidos a 23.07.2010]

<http://www.marketeer.pt/2010/09/02/feira-portugal-tecnologico-vai-reunir-mais-de-200-empresas-na-fil/#> [acedido a 17.08.2010]

<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~ebb.aspx> [acedido em 10.11.08]

<http://www.meiosepublicidade.pt/2007/09/03/portugal-nao-convence-como-marca-nacional/> [acedido a 08.06.2010]

<http://www.meiosepublicidade.pt/2007/10/10/82684/> [acedido em 21.11.08]

<http://www.Mundoportugues.org/content/1/317/eit-historial> [acedido em 25.02.2009]

<http://www.oportaldeturismo.com/default.asp> [acedido a 22.09.2010]

<http://www.oregional.pt/index.asp?idEdicao=104&id=2954&idSeccao=818&Action=noticia> [acedido a 25.02.2009]

<http://www.pictureportugal.com/> [acedido a 03.07.2010]

http://www.portugal.gov.pt/pt/GC18/Noticias/Pages/20100717_Not_Energia_Ondas.aspx [acedido a 03.07.2010]

<http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7B60B86D33-DAD3-4BC2-AE04-C07B3D0B00CA%7D> [acedido a 06.06.2010]

<http://www.portugalglobal.pt/PT/SobreNos/Documents/maisInformacaoAICEP.pdf> [acedido a 21.11.2008]

<http://www.portugalweb.pt/> [acedido a 08.03.2009]

<http://www.portuguesebrands.com> [acedido a 21.11.2008]

<http://www.proveportugal.pt/> [acedido a 02.01.2010]

<http://www.sisab.org/content/1/55/maior-mostra-produtos-portugueses-para-potenciais-clientes-todo-Mundo/> [acedido a 15.03.2009]

http://www.startracking.org/files/13_ideias_para_mudar_portugal_-_dn_-_30-1-2007.pdf [acedido a 21.06.2010]

<http://www.startracking.org/home/odisseia.asp> [acedido a 15.03.2009]

<http://www.taste-portugal.com/> [acedido a 02.01.2010]

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasActividade/promocao/comunicacaoimagem/branding/Pages/MarcaDestinoPortugal.aspx> [acedido a 04.03.2009]

<http://www.verdadeiroolhar.pt/materias.php?id=13048&secao=paredes> [acedido a 09.06.2010]

<http://www.viniportugal.pt/> [acedido a 02.07.2008]

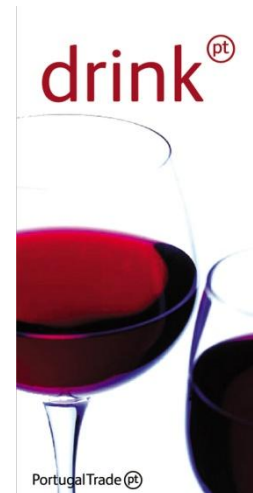
http://www.viniportugal.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=36&Itemid=109 [acedido a 02.07.2008]

<http://www2.fcsh.unl.pt/cadeiras/plataforma/foralinha/atelier/a/www/view.asp?edicao=09&artigo=372> [acedido a 12.08.2010]

<http://www2.fcsh.unl.pt/cadeiras/plataforma/foralinha/atelier/a/www/view.asp?edicao=09&artigo=368> [acedido a 25.06.2010]

<http://www2.fcsh.unl.pt/cadeiras/plataforma/foralinha/atelier/a/www/view.asp?edicao=09&artigo=358> [acedido a 25.06.2010]

Anexo 1 – Primeiro Sistema de Identidade para o Comércio Português

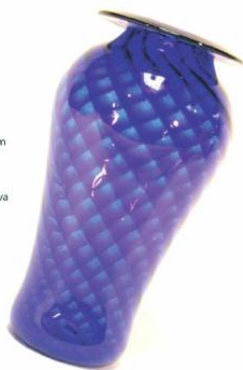


Anexo 2 – Marcas, Portugal Trade

unir^{pt}

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

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



PortugalTrade^{pt}

mglass

marca^{pt}

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

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



PortugalTrade^{pt}

marca^{pt}

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

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



PortugalTrade^{pt}

18²⁴
VISTA ALEGRE
PORTUGAL



Anexo 3 – Normas de Certificação da Marca Portugal

Icep Portugal / Unidade de Comunicação e Marketing / 2006

NORMAS DE CERTIFICAÇÃO DA MARCA PORTUGAL

Este documento estabelece as normas de utilização da Certificação Marca Portugal. A certificação Marca Portugal insere-se no Programa Marca Portugal cujos principais objectivos visam aumentar a penetração das marcas portuguesas nos mercados interno e externo, induzir valor acrescentado aos bens e serviços nacionais e reposicionar a oferta portuguesa no mercado internacional.

Titularidade

A marca de certificação Marca Portugal é propriedade do Icep Portugal e a sua utilização por terceiros está sujeita a autorização prévia, nos termos estabelecidos no presente documento.

Beneficiários

Podem candidatar-se à utilização da marca de certificação Marca Portugal as empresas e as associações empresariais que satisfaçam, cumulativamente, as condições de utilização, gerais e especiais, previstas nos números seguintes, independentemente do grau de desenvolvimento e de internacionalização que apresentem.

Condições gerais de utilização

1 -Constituem condições gerais para a candidatura à utilização da marca de certificação Marca Portugal, consoante se trate de:

A. Empresas:

- a) Cumprir as exigências legais necessárias ao exercício da respectiva actividade, designadamente em matéria de licenciamento;
- b) Possuir a situação regularizada perante a segurança social e a administração fiscal;
- c) Manter contabilidade organizada, de acordo com o Plano Oficial de Contabilidade;
- d) Apresentar a situação económico-financeira equilibrada, que garanta a adequada gestão da promoção da marca;

- e) Exceptuam-se da aplicação da alínea d), as empresas que detenham uma marca de grande dimensão, orientada para o mercado global que afirme inovação e capacidade tecnológica e cuja associação a Portugal se revele de interesse mútuo.

B. Associações empresariais:

- a) Cumprir as exigências legais necessárias ao exercício da respectiva actividade;
- b) Manter contabilidade organizada, de acordo com a legislação aplicável;
- c) Possuir a situação regularizada perante a segurança social e a Administração.

2 - O Icep Portugal pode, a todo o momento, solicitar comprovativo dos elementos enunciados no número anterior.

Condições especiais de utilização

Os candidatos à utilização da marca de certificação Marca Portugal devem ainda preencher os seguintes requisitos, conforme respeite a:

A. Empresas:

- a) Comercializar produtos/serviços de qualidade reconhecida e adaptados aos mercados alvos;
- b) Prosseguir uma política de desenvolvimento de marca própria e de marketing, assente numa abordagem estratégica dos mercados, baseada nos vectores qualidade, credibilidade, design, tecnologia, inovação e diferenciação;
- c) Manter um posicionamento estratégico ao nível da distribuição, que passe pela identificação, conhecimento e controlo dos respectivos canais;
- d) Apresentar capacidade financeira, para o investimento no desenvolvimento de marcas, designadamente no âmbito da marca de certificação Marca Portugal;
- e) Exceptuam-se da aplicação da alínea d), as empresas que detenham uma marca de grande dimensão, orientada para o mercado global que afirme inovação e capacidade tecnológica e cuja associação a Portugal se revele de interesse mútuo.
- f) Possuir recursos humanos qualificados que assegurem a gestão técnica das marcas;
- g) Manifestar disponibilidade para manter um contacto estreito, directo e continuado com o Icep Portugal e para partilhar experiências de utilização de marcas.

Constituem requisitos preferenciais para conceder a utilização da marca:

- i) Manter um gabinete de design ou de investigação e desenvolvimento;

ii) Existir um departamento de marketing/marca.

B. Associações empresariais:

- a) Possuir âmbito nacional de actuação;
- b) Gozar de representatividade nos respectivos sectores ou, no caso das multisectoriais, na comunidade empresarial;
- c) Possuir recursos humanos qualificados e sensibilizados para a importância da gestão de marcas;
- d) Apresentar disponibilidade para manter um contacto estreito, directo e continuado com o Icep Portugal e para partilhar experiências de utilização de marcas.

Formalização da candidatura

1. Os interessados em utilizar a marca de certificação Marca Portugal devem dirigir o seu pedido ao Icep Portugal, fazendo prova dos elementos constantes nas condições especiais de utilização.

Avaliação das candidaturas

1. A avaliação das candidaturas compete ao Icep Portugal através da Unidade de Comunicação e Marketing (UCOM).
2. No âmbito da avaliação das candidaturas, o Instituto pode solicitar todos os dados necessários à análise do processo, incluindo visitas técnicas às instalações do candidato.
3. O resultado da avaliação é comunicado ao candidato tendo sempre em consideração o mérito, importância e oportunidade da candidatura, em face dos objectivos indicados anteriormente.

Candidatos aprovados

Os candidatos aprovados ficam sujeitos à celebração de um contrato de licença de utilização e ao cumprimento das regras previstas no manual de utilização, que constituirá um anexo àquele contrato e do qual fará parte integrante.

Anexo 4 – Sistema de Identidade para o Comércio Português – 2ª versão



Anexo 5 – Exemplos do projecto Portugality



Anexo 6 – Marcas Certificadas, projecto (O) USE

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

Anexo 7 – Projecto COMPRO o que é nosso

www.compronosso.pt



Anexo 8 – Destino Portugal

www.destinoportugal.com.pt



Anexo 9 – Portugal – Europe's West Coast



Anexo 10 – Campanha Turismo Interno – Descubra um Portugal Maior

www.compronosso.pt



Anexo 11 – Portugal. A Minha Primeira Escolha

www.compronosso.pt



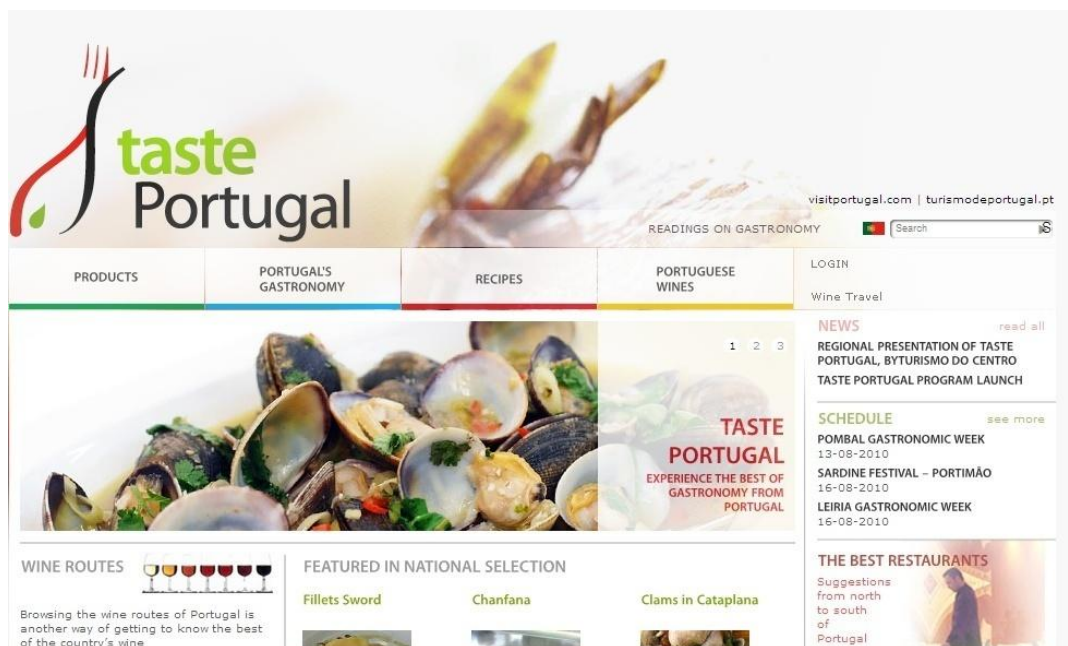
Anexo 12 – Campanha Turismo – Descubra Portugal - Um País que vale por Mil

www.descubraportugal.com.pt



Anexo 13 – Campanha – Prove Portugal

www.proveportugal.pt



Anexo 14 – Treze ideias para mudar Portugal

O artigo completo de Arménio Rego, professor da Universidade de Aveiro:

Mudam-se as organizações alterando os comportamentos dos seus membros. Muda-se um País quando o seu povo, em geral, altera condutas quotidianas - seja por "espontânea ocorrência", por iniciativa política, por acção das suas elites, ou por inspiração e estímulo de lideranças carismáticas. Não há, todavia, receitas. Por conseguinte, as linhas que se seguem são apenas reflexões, não pregações professorais. Algumas são porventura politicamente incorrectas - mas não incorrectamente políticas.

1. Recompense-se o mérito. Aumentem-se os níveis de exigência. Premeie-se o rigor e a dedicação. Valorizem-se os bons desempenhos. Mas não se criem fossos indecorosos que firam a dignidade das pessoas e as alienem da vida organizacional.
2. Tomem-se os colaboradores como parceiros realmente fundamentais para a vida empresarial. A atribuição de culpas pela base ao topo, e vice-versa, gera desperdício de energias em batalhas internas que deveriam ser canalizadas para a produtividade e a qualidade do trabalho. As organizações revigoram-se com os seus colaboradores - e não contra eles ou apesar deles.
3. Partilhem-se os sacrifícios, mas também os ganhos alcançados com esses sacrifícios. Quem se sentirá empenhado numa organização que requer sacrifícios em tempo de "vacas magras", mas cujos benefícios depois alcançados são açambarcados apenas por um grupo restrito de beneficiários?
4. Que os líderes dêem o exemplo. Antes de exigir aos demais, que exijam a si próprios. Que as suas práticas sejam consistentes com as prédicas. Requerer sacrifícios aos colaboradores e, simultaneamente, esbanjar recursos - eis um caminho que apenas pode gerar cinismo e quebras de empenhamento e lealdade.
5. Que os líderes não “matem” os mensageiros das más notícias, nem penalizem os espíritos críticos e independentes. Caso contrário, acabarão por ouvir apenas aquilo que querem ouvir. Viverão num Mundo inexistente e tomarão decisões insensatas.
6. Aprendamos a respeitar o tempo dos outros. Se quatro milhões de portugueses desperdiçarem, cada dia, 15 minutos à espera de outrem que não foi pontual, temos um milhão de horas desperdiçadas. Se cada hora for remunerada a dez euros, teremos dez milhões de euros

malbaratados em cada dia - várias centenas de milhões ao longo de um ano. Não é necessário que nos tornemos implacavelmente intolerantes. Mas podemos melhorar!

7. Contrariamente ao que por vezes se alega, os salários são (des)motivadores. Se não o fossem, não se discutia tão frequentemente o salário dos deputados, nem se ouviria a lamentação de que os salários dos gestores portugueses não são competitivos. Construam-se modelos de compensação mais equitativos e que permitam dignificar o trabalho - de todos os membros organizacionais.

8. Incuta-se na universidade o espírito do rigor e da honestidade. Que os professores requeiram dos alunos o que requerem a si próprios. E que os estudantes tomem a universidade como um benefício que a sociedade lhes proporciona - em vez de esgotarem energias a tomarem-se como "damas de honor", alvos de todos os mimos.

9. Valorizemos o facto de o País se situar no topo do planeta em muitos indicadores económicos e sociais - em vez de fazermos automutilação permanente porque nos situamos na cauda da Europa. Tomemos esse brio como factor de empenhamento e dedicação, para que passemos da cauda ao dorso, e depois à cabeça.

10. Combata-se o desperdício nas organizações públicas - na água sem destino, nas resmas de papel inutilizado, na iluminação desnecessária, no tempo desperdiçado em minudências, nos pequenos e grandes protagonismos pessoais narcísicos. Crie-se um prémio nacional que premeie boas práticas de combate ao desperdício.

11. Gozemos as "pontes", e saibamos fruir a vida. Mas trabalhemos afincadamente antes e depois das "pontes".

12. Compremos o que é português e é bom. Porque não?

13. Aproveitemos o potencial contido em todos os portugueses.

Perguntemo-nos o que podemos fazer pelo País - em vez de invariavelmente pedirmos ao País que se ocupe de nós.