



CIES e-Working Paper N.º 210/2017

## **A MARCA PAÍS COMO POLÍTICA PÚBLICA**

Denise H. Quintela

*CIES e-Working Papers* (ISSN 1647-0893)

Av. das Forças Armadas, Edifício ISCTE, 1649-026 LISBOA, PORTUGAL, [cies@iscte.pt](mailto:cies@iscte.pt)

**Denise H. Quintela** é licenciada em Comunicação Social e Cultural pela Universidade Católica Portuguesa, com mestrado em Administração e Políticas Públicas pelo ISCTE e doutoranda em Políticas Públicas no ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, onde colabora como bolsista deste doutoramento. Coordenou os gabinetes de imprensa e de imagem na Universidade Aberta (2007-2014) e de edições eletrónicas na BN-Biblioteca Nacional (2000), tendo trabalhado nestas áreas na Câmara Municipal de Almada (2003-2007) e na BN (2000-2003) e sido jornalista na Agência Lusa e no Jornal de Notícias (1999-2000). Integrou projetos de modernização administrativa e publicou o capítulo “Serviço de Imprensa da U.E. e modernização administrativa”, in Mozzicafreddo, J.; Batista, J. e Gomes, J. (Org.) (2007), Interesse Público, Estado e Administração, Lisboa, Celta Editora, pp. 267-294, tendo também apresentado a comunicação “Assessoria de imprensa da U.E. e reforma da administração”, no III Colóquio de Interesse Público, Funções do Estado e Reforma da Administração (ISCTE, 2005).

## **Resumo**

Este artigo tem como objetivos analisar a marca país enquanto política pública que emerge como resposta às pressões da economia globalizada e cuja formulação se centra na identificação das vantagens competitivas do país, projetadas mundialmente através de uma imagem com a qual se pretende diferenciar o país face aos concorrentes e atrair mais-valias. Reflete-se acerca da evolução do conceito e das políticas de marca país, do debate sobre a adaptabilidade das noções de “marca” e de branding empresarial aos países, da relevância da imagem externa dos países, avaliada por índices internacionais que evidenciam a tangibilidade socioeconómica das marcas países, e dos modelos da identidade competitiva (Anholt, 2007), do diamante (Porter, 1993) e dos fatores de sucesso (Rainisto, 2003) para o desenho e implementação de políticas de marca país.

**Palavras-chave:** marca país; imagem país; política pública; vantagem competitiva.

## **Abstract**

This article aims to analyze the country brand as a public policy that emerges as a response to the pressures of the globalized economy and whose formulation focuses on the identification of the country's competitive advantages, projected worldwide through an image with which it intends to differentiate the country from the competitors and attract capital gains. It reflects on the evolution of the concept and policies of the country brand, the debate on the adaptability of the notions of "brand" and corporate branding to the countries, the relevance of the external image of the countries, evaluated by international indices that show the socioeconomic tangibility of country-brands, and on the models of competitive identity (Anholt, 2007), diamond (Porter, 1993) and success factors (Rainisto, 2003) for the design and implementation of country-brand.

**Key words:** country-brand; country image; public policy; competitive advantage.

## I. Introdução

O embrião do que viria a ser a política de marca país surgiu nos Estados Unidos da América (E.U.A.), em 1848, quando habitantes de outras regiões e imigrantes foram atraídos para a Costa Oeste, para a corrida ao ouro na “terra prometida” (Kotler, Haider e Rein, 1993; Kotler, 2003 *apud* Rainisto, 2003). Esta afluência de pessoas, e a exploração do ouro, transformou São Francisco numa cidade próspera, despoletou a construção de outras cidades em redor, fomentou o estabelecimento de um sistema de leis e de governo, que se efetivou na elevação da Califórnia a estado, em 1850. Num segundo momento, nos anos de 1960, despertou-se um interesse académico, empresarial e governamental sobre os efeitos do país de origem dos produtos (*Made in*) no comportamento dos consumidores.

A partir da década de 1990, no contexto de uma economia globalizada e fortemente concorrencial, as autoridades governamentais começaram a ter necessidade de distinguir os seus países, regiões e cidades através da identificação de uma identidade, e do consequente trabalho de projeção de uma imagem, assentes nas vantagens competitivas desses lugares, tentando posicioná-los junto dos públicos mundiais pelo valor acrescentado que lhes traziam, de forma diferenciada dos concorrentes.

É neste enquadramento que a marca país emerge como uma política pública. Sendo as políticas públicas “respostas dos governos aos problemas e aos inúmeros desafios que enfrentam, sobretudo nas sociedades modernas e democráticas” (Rodrigues, 2014: 13), a marca país é formulada como uma política simbólica, transversal e instrumental que assenta numa visão de desenvolvimento socioeconómico do país visando captar exportações, investimento (estrangeiro), indústria, serviços, pessoas (profissionais qualificados, estudantes e residentes), turismo, visibilidade positiva nos média internacionais, influencia em organizações transnacionais, respeito e poder na diplomacia internacional.

Este artigo debruça-se sobre a evolução deste fenómeno, focando o aumento das pesquisas e das políticas relativas à marca país, o debate em torno da aplicabilidade dos conceitos de “marca” e de *branding* empresarial aos países, a pertinência da imagem externa dos países, avaliada por índices internacionais que evidenciam a tangibilidade socioeconómica das marcas países, e os modelos da *identidade competitiva* (Anholt, 2007), do *diamante* (Porter, 1993) e dos *fatores de sucesso* (Rainisto, 2003) para a formulação de políticas de marca país.

## II. Enquadramento

### Estado da arte da marca país

Kotler, Haider e Rein (1993) inauguraram o conceito de *place marketing*, aplicando-o a países, regiões e cidades. Kotler (2003 *apud* Rainisto, 2003) considera que o conceito evoluiu de acordo com as três fases seguintes:

- O nascimento do *place marketing* na primeira metade do século XIX, nos E.U.A., quando se procurou atrair habitantes de outras regiões e imigrantes para a Costa Oeste, para a corrida ao ouro na “terra prometida”, o que resultou na prosperidade da Califórnia;
- Na década de 1960, o início das pesquisas sobre os efeitos do lugar de origem dos produtos e das marcas no comportamento dos consumidores, versando conceitos de *Made in*, *Country Of Origin*, *Product Country Image* e *Country Equity*, temas que permanecem dos mais analisados no marketing internacional (Papadopoulos et. al., 2012) e medidos nos índices de marca país (Future Brand, 2014-2015);
- A fase atual, que começou nos anos 90, na qual se inaugurou o estudo do *destination image/branding*, relativo à relevância do turismo para a imagem dos locais, e em que se despoletou a noção de competitividade económica ligada à identidade e à reputação dos lugares, que Kotler (2009: 5) designa por “strategic ‘niche’ generation of place marketing”, que visa alcançar competitividade em nichos de mercado aos quais o país possa propiciar benefícios exclusivos, conceito que se relaciona com o de *identidade competitiva* de Anholt (2007)<sup>1</sup>.

Apesar do crescente interesse pela temática pela parte de governos, académicos, consultores e outros especialistas (Skinner e Kubacki, 2007; Dinnie, 2008; Anholt, 2010; Gertner, 2011), o fenómeno do *place marketing/branding*<sup>2</sup> ainda não beneficia de uma teoria robusta, necessitando de evoluir de um estágio descritivo para um estado normativo (Skinner e Kubacki, 2007; Gertner, 2011), consubstanciado em evidências empíricas e numa

---

<sup>1</sup> Anholt é um consultor de governos de todo o mundo para o desenvolvimento de políticas públicas de marca país, que se debruça sobre estas questões desde 1996. Em 1998, publicou o artigo “Nation brands of the 21st century” no *Journal of Brand Management* e marcou um ponto de viragem. O interesse por este campo intensificou-se e, em 2002, este jornal dedicou uma edição especial ao tema “Country as brand”. Em 2004, *Place Branding and Public Diplomacy*, editado por Anholt, surgiu como o primeiro periódico (quadrimestral) inteiramente dedicado a estas matérias.

<sup>2</sup> A American Marketing Association define *brand* (marca) como um nome, termo, símbolo, *design* ou outro elemento que identifica um bem ou serviço e o diferencia dos concorrentes, considerando como *branding* as ações de comunicação, publicidade e marketing desenvolvidas para projetar a marca.

metodologia comparativa (Fujita e Dinnie, 2010; Elliot e Papadopoulos, 2016), sendo que ainda não há um entendimento universal em relação a muitos dos termos usados nos debates (Skinner e Croft, 2004 *apud* Skinner e Kubacki, 2007; Gertner, 2011).

Papadopoulos (et. al., 2012) considera existirem três causas que dificultam a construção de uma abordagem teórica para a marca país: 1) o facto de os autores que têm refletido sobre a questão provirem de áreas tão diversas como ciência política, gestão, comunicação, *marketing*, planeamento urbanístico, *design* e geografia, entre outras, subordinando a análise do tema aos paradigmas dos seus campos de estudos, em vez de promoverem o diálogo entre as várias ciências que se cruzam na abordagem da marca país, desvalorizando definições pré-existentes e introduzindo novas conceitualizações, em lugar de construírem uma terminologia comum; 2) a prevalência de pesquisas isoladas sobre determinadas vertentes da marca país, como por exemplo o *Tourism Destination Image* ou o *Product Country Image*, e não de trabalhos que relacionem estas dimensões para uma observação mais abrangente do fenómeno; 3) a escassez de investigações comparativas entre países, predominando trabalhos isolados sobre a identidade de cada país, num momento em que é necessário encontrar modelos que possibilitem comparar os diversos países para perceber, por exemplo, como as marcas países afetam as operações internacionais (Keillor e Hult, 1999; Paswan, Kulkarni e Ganesh, 2003; Fujita e Dinnie, 2010).

Esta situação promove avanços lentos em termos teóricos e de implicações práticas (Fan, 2010). A implementação de uma política de marca pelos países ainda é incipiente (Kotler, 2009) e poucos tiveram sucesso na formulação de uma política pública de marca coerente e funcional, com resultados mensuráveis (Aronczyk, 2008). De acordo com o mais recente *Country Brand Index* da Future Brand (2014-2015), dos 75 países analisados apenas 20, ou seja 27%, eram percecionados como marcas países<sup>3</sup>.

Mas o interesse na criação de marcas países tem vindo a aumentar e a tornar-se incontornável, tendendo a transformar-se, a médio prazo, numa prática nacional corrente, o que deslocará gradualmente o debate em torno do conceito de marca país para uma reflexão sobre se estados desenvolvem bem, ou não, as suas marcas países (Olins, 2002; Fujita e Dinnie, 2010; Kotler, 2009).

---

<sup>3</sup> Designadamente o Japão, que lidera o *ranking* pela primeira vez, a Suíça, a Alemanha, a Suécia, o Canadá, a Noruega, os E.U.A., a Austrália, a Dinamarca, a Áustria, a Nova Zelândia, o Reino Unido, a Finlândia, Singapura, a Islândia, a Holanda, a França, a Itália, os Emirados Árabes Unidos e a Coreia do Sul.

## Os países podem ser uma marca?

A ideia de que um país pode ser uma marca não é unânime (Skinner, 2005; Skinner e Kubacki, 2007). Há autores, como Kotler, Haider e Rein (1993) e Kotler et. al. (1999), Olins (1999; 2002), Gilmore (2002), Rainisto (2003), Moilanen e Rainisto (2008) e Dinnie (2008), que postulam uma adaptação de princípios do *branding* empresarial aos países; outros que têm uma posição intermédia, como O’Shaughnessy e O’Shaughnessy (2000) e Anholt (2007; 2010); e os que se situam num polo oposto, como Brown (1995 *apud* Skinner, 2005) e Girard (1999 *apud* Olins, 2002: 1), a quem o termo *marca país* tem provocado “reações violentas”, considerando a ideia “repelente” e “superficial”, embora aceitem os conceitos de *imagem* e de *identidade nacional*<sup>4</sup>, concordando com o facto de que a visão política associada à identidade nacional foi a que esteve na base da conceção do estado nação nos últimos dois séculos: “In France the idea of re-branding the country would be widely unacceptable (...). A corporation can be re-branded, not a state. (...). A country carries specific dignity unlike a marketed product”( Girard, 1999 *apud* Olins, 2002: 1).

Olins (2002) defende que a realidade histórica evidencia que a maioria dos países se reinventaram de acordo com os regimes políticos e as circunstâncias. Exemplificando com França, lembra que a época da Revolução de 1789, da qual emergiu o famoso *slogan* “liberté, égalité, fraternité”, foi distinto do período ditatorial de Vichy, que deu lugar ao *slogan* “travail, famille, patrie”. Para o autor, *marca*, *identidade* e *imagem* referem-se ao mesmo fenómeno, sendo uma questão de preferência semântica.

Fan (2010) e Anholt (2007; 2010) consideram que a *identidade nacional* está relacionada com a auto-perceção, a *imagem* com o que se projeta e a *reputação* com o que é percebido pelos outros. Aronczyk (2008) argumenta que a *identidade* é determinada externamente – através da opinião internacional, de políticas supranacionais e de representações mediatizadas – e gerada internamente – pelos mecanismos das elites e pela vontade coletiva dos cidadãos.

---

<sup>4</sup> Concluindo que o conceito de identidade nacional não é uma construção fixa mas antes dinâmica, condicionada pelos diversos contextos ao longo do tempo, Skinner e Kubacki enumeram as determinantes da identidade nacional sintetizadas por diversos autores: língua, cultura e identidade política (Herder, 1931 *apud* Skinner e Kubacki, 2007); tradições e valores da vida da comunidade (Cobban, 1969 *apud* Skinner e Kubacki, 2007); sistemas político, legal, económico e cultural (Earley e Singh, 1995 *apud* Skinner e Kubacki, 2007); símbolos culturais e língua (Cameron, 1999; Williams, 1999 *apud* Skinner e Kubacki, 2007); cultura política, língua, crenças religiosas e cultura popular (Zielonka e Mair, 2002 *apud* Skinner e Kubacki, 2007), território claramente definido (Fuchs e Klingemann, 2002 *apud* Skinner e Kubacki, 2007); língua, religião, cultura popular e cultura profunda.

A terminologia *marca* é a mais recente e a que tem gerado uma maior controvérsia, o que resulta essencialmente de três fatores: da arduidade em definir e compreender um conceito e uma política de marca país; de uma divergência extremada de ideias entre os autores e atores que consideram que uma política de marca país não faz sentido pois são as marcas comerciais dos países que, num movimento *bottom up*, constroem a reputação do país, e os que defendem que a imagem de um país se pode modificar com recurso a campanhas táticas de *branding* em lugar de estratégias políticas de longo prazo; da deficiente compreensão das possibilidades de adaptação do *branding* corporativo aos países.

### **Do *branding* empresarial ao *place branding***

O *place branding* pode ser concetualizado e implementado ao nível dos países, regiões e cidades desde que se atente aos seus desafios específicos, que se distinguem do *branding* de empresas, produtos e serviços e que envolvem a dificuldade de envolvimento dos diferentes *stakeholders* e de coordenação dos seus interesses (Skinner, 2005); o desenho de uma arquitetura de *branding* realista e adequada (Olins, 1989)<sup>5</sup>; e a avaliação da extensão da aplicabilidade das técnicas de *branding* comercial a entidades tão complexas e multidimensionais como os países, regiões ou cidades (Dinnie, 2008). O quadro abaixo sintetiza as principais diferenças entre a marca país e a marca comercial identificadas por Fan (2006; 2010).

---

<sup>5</sup> Relativamente à adaptação da arquitetura empresarial de marca à da marca país, Olins (1989) enuncia três modelos: 1) *monolítico*, no qual há uma marca dominante *umbrella*, da qual derivam sub marcas (como a Mitsubishi, que fabrica carros e eletrodomésticos); 2) *endossado*, onde existem marcas individuais mas que são claramente endossadas pela marca mãe (como a General Motors, que conta com várias marcas de automóveis); 3) *branded*, em que a marca originária não é visível, evidenciando-se as marcas individuais.

**Quadro 1: Diferenças entre marca país e marca empresarial**

	<b>Marca país</b>	<b>Marca empresarial</b>
<b>Oferta</b>	Diversidade de bens e serviços tangíveis e intangíveis	Produto e/ou serviço concreto(s)
<b>Atributos</b>	Múltiplos e difíceis de priorizar	Identificados e definidos
<b>Imagem</b>	Complexa e multifacetada	Simple e clara
<b>Associações</b>	Numerosas e distintas	Poucas e específicas
<b>Propósito</b>	Promover a imagem/reputação para captar exportações, investimento (estrangeiro), indústria, serviços, pessoas (profissionais qualificados, estudantes e residentes), turismo, visibilidade positiva nos média internacionais, influência em organizações transnacionais, respeito e poder na diplomacia internacional	Aumentar vendas
<b>Propriedade</b>	Múltiplos <i>stakeholders</i>	Proprietário(s); acionista(s)
<b>Audiência</b>	Diversa, dispersa e difícil de segmentar (diáspora, imigrantes, estrangeiros)	Público(s) alvo

Fonte: Adaptado de Fan (2006; 2010).



Apesar destas dissemelhanças, os países podem beneficiar da adaptação de técnicas nas quais as empresas acumulam uma experiência superior a um século, se forem salvaguardadas as especificidades do lugar - geografia, recursos naturais, povo, história, cultura, idioma, sistema económico e político, instituições e infraestruturas - a sua realidade complexa e multidimensional, com características únicas e até aparentemente contraditórias, mas que se podem compatibilizar (Paswan, Kulkarni e Ganesh, 2003).

Por exemplo, através da campanha “Portugal: a Costa Ocidental da Europa”, procurou-se conciliar uma reputação de país seguro e com bom clima, geralmente associada ao turismo, com uma imagem de país vantajoso para investir, por esses atributos conjugados com a qualidade dos recursos humanos, das infraestruturas e das redes de comunicações, da posição geoestratégica e da disponibilidade de energias renováveis.

É a partir desta orientação da marca país, como política pública transversal e instrumental, que se procura seguidamente delinear um conceito de marca país.

### **Contributos para um conceito de marca país**

É difícil encontrar uma definição (unânime) para marca país, dada a complexidade e debate em torno deste fenómeno. Como explica Dinnie (2008: 13):

Nation branding is an exciting, complex and controversial phenomenon. It is exciting, as it represents an area in which there is little existing theory but a huge amount of real world activity; complex, because it encompasses multiple disciplines beyond the limited realm of conventional brand strategy; and controversial, in that it is a highly politicized activity that generates passionately held and frequently conflicting viewpoints and opinions. Furthermore, nation branding is steadily gaining prominence, with more and more countries around the world committing resources to the development of their nation-brand.

A marca país compreende uma política de longo prazo, que envolve a definição da identidade nacional nas suas dimensões histórica, cultural, social, económica e política (Dinnie, 2008); a identificação de um *soft power* (Fan, 2006; 2010), a par das vantagens competitivas que diferenciam e posicionam o país na economia globalizada (Porter, 1993; Anholt, 2007) e a construção e monitorização permanente da imagem do país, visando melhorar a sua reputação internacional.

A marca país é assim um conceito complexo, multifacetado e multidimensional: a mistura única de elementos que conferem ao país particularidades culturais, diferenciação e relevância, posicionando-o junto dos públicos internacionais (Dinnie, 2008), consubstanciando uma política pública simbólica, transversal e instrumental assente numa visão de desenvolvimento socioeconómico do país (Olins, 2002; Kotler, 2009; Anholt, 2010).

O reconhecimento da marca país como um problema político, passível de ser solucionado com a intervenção de poderes públicos, e o seu agendamento, resultam de fatores socioeconómicos globais, de processos de difusão transnacionais e de comparações internacionais que medem a reputação e os níveis de desenvolvimento e de atratividade dos países (Anholt, 2010).

### **III. Marca país como política pública**

#### **Causas e objetivos das políticas de marca país**

O impulso do desenvolvimento das economias nacionais ultrapassou os limites da política interna para estar condicionado pela ordem económica mundial, na qual os países concorrem uns com os outros para dominar fontes de vantagem competitiva (Porter, 1993; Gilmore, 2002; Kotler e Gertner, 2004; Anholt, 2007; Kotler, 2009). Atualmente, os países enfrentam desafios e riscos crescentes resultantes das rápidas mutações, ao nível planetário, da economia, política, tecnologia, meio ambiente, da emergência de nações que competem pelos mesmos recursos limitados, do aumento e envelhecimento da população mundial (Kotler et. al., 1999).

Sendo 160 países desconhecidos (Anholt, 2010), o desenvolvimento de uma política de marca país tornou-se uma necessidade transversal a todos os países independentemente do seu tamanho, estado de desenvolvimento económico ou *status* (Olins, 2002; Kotler e Gertner, 2004; Anholt, 2005; Dinnie, 2008). O número de países que tem investido na criação de marcas países tem crescido e os que ainda não o fazem estão à mercê da ignorância ou de julgamentos estereotipados (Gilmore, 2002; Olins, 2002; Rainisto, 2003; Anholt, 2007; 2010). Nas palavras de Anholt (2010: 6):

The only sort of government that can afford to ignore the impact of its national reputation is one which has no interest in participating in the global economy, and no desire for its

economy, its culture or its citizens to benefit from the rich influences and opportunities that the rest of the world offers them.

Num mundo em constante mudança, marcado por fenómenos como a rápida emergência de novas indústrias, a permanente inovação tecnológica, a expansão de multinacionais, a desterritorialização de empresas, o comércio eletrónico *business to business* e *business to consumer*, regiões económicas que transcendem fronteiras políticas, a mobilidade internacional de estudantes e de profissionais, mesmo as (escassas) boas marcas países devem ser objeto de uma contínua ação de ajustamento que vá ao encontro destas alterações socioeconómicas (Kotler, Haider e Rein, 1993).

Independentemente de cada marca país ter objetivos específicos e de se direcionar a determinados públicos-alvo, geralmente as políticas de marca país são desenhadas para fomentar o comércio externo; o investimento estrangeiro (capitais, indústrias e serviços); o turismo; a atenção positiva dos média internacionais e de outros povos e países; a notoriedade e influência na diplomacia mundial; uma posição respeitada em organizações supranacionais; a atração da imigração entre estudantes universitários, profissionais qualificados e residentes reformados (Gilmore, 2002; Rainisto, 2003; Kotler e Gertner, 2004; Anholt, 2005; 2007; 2010; Aronczyk, 2008; Dinnie, 2008; Kotler, 2009; Papp-Váry, 2010; Gertner, 2011; Papadopoulos et. al., 2012).

As marcas países fortes também são associadas a elevados graus de especialização em diversas categorias, entre as quais se destacam os produtos e serviços, a tecnologia, a inovação e a sustentabilidade (Future Brand 2014-2015).

Em países que estão a sair de uma situação de crise económico-financeira, a marca país também contribui para restaurar a credibilidade junto dos investidores externos, inverter *ratings* internacionais negativos, aumentar a influência política e estimular parcerias fortes (Temporal, 2006 *apud* Dinnie, 2008; Vargas-Sánchez, 2014). Internamente, para além de constituir uma resposta à pressão das forças económico-financeiras sobre o governo para se credibilizar o país, a política de marca também restabelece na população a confiança nas soluções políticas (Kotler, 2009; Anholt, 2010).

Em suma, qualquer que seja a política de marca país visa sempre projetar uma imagem com o intuito de que seja essa a reputação percebida pelos públicos, de modo a alcançar objetivos como os acima enunciados.

## A importância da imagem dos países

Todos os países têm uma imagem junto dos públicos internacionais, independentemente de ser, ou não, intencionalmente trabalhada através de uma política de marca país, forte ou fraca, clara ou vaga, positiva ou negativa (Gertner e Kotler, 2004; Fan, 2006; 2010; Anholt, 2007; 2010; Dinnie, 2008; Kotler, 2009).

Mas a reputação dos países só por si não constitui uma marca país forte (Future Brand, 2014-2015). As imagens são esquemas mentais que simplificam complexas associações cognitivas e afetivas guardadas na memória (Hawkins, Best e Coney, 2001 *apud* Elliot e Papadopoulos, 2016) e que influenciam os pensamentos, sentimentos e ações, ajudando a prever o comportamento humano (Boulding, 1956 *apud* Elliot e Papadopoulos, 2016)<sup>6</sup>.

Definindo-se como a soma de crenças, ideias e impressões que se tem acerca de um lugar (Kotler, Haider e Rein, 1993), a imagem de um país representa a simplificação de um elevado número de associações e de trechos de informação relacionados com o mesmo (Gertner e Kotler, 2004). Distingue-se de estereótipo, que é uma imagem distorcida da realidade traduzida em atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao que é estereotipado (Kotler, Haider e Rein, 1993), e que é extremamente difícil de alterar (O'Shaughnessy e O'Shaughnessy, 2000).

A imagem de um país resulta dos valores que proclama, da sua geografia, história, cultura, arte, indústria de entretenimento, sistema político e económico, produtos, serviços, pessoas famosas mundialmente (Gilmore, 2002), informações oficiais e promocionais do país, *word of mouth* nas redes sociais, notícias nos média estrangeiros (Kotler, 2009; Anholt, 2010) e, nalguns casos, de acontecimentos extremos como graves crises económico-financeiras, conflitos político-militares e/ou étnicos, violação de direitos humanos, epidemias, agressões ao meio ambiente, catástrofes naturais, pobreza extrema e crime violento (Rainisto, 2003). Também pode derivar de um efeito de contágio, positivo ou negativo, por parte de situações de países vizinhos como, por exemplo, atentados terroristas que transmitem uma imagem de insegurança em relação a um conjunto de países; países maiores e mais desenvolvidos que ofuscam outros mais pequenos (Paswan, Kulkarni e Ganesh, 2003).

---

<sup>6</sup> Nagashima (1970: 68 *apud* Filipe, 2010: 69) foi o primeiro a concetualizar a imagem dos países, definindo-a como “as imagens, as representações e os estereótipos que os empresários e consumidores associam aos produtos de um determinado país. Esta imagem é criada por variáveis como produtos, características nacionais, passado económico e político, história e tradições”.

Os países investem em políticas de marca país com a intenção de projetar uma determinada imagem e de que a mesma seja assim percebida pelas audiências. Há sempre condições que escapam ao controlo dos governos, que não podem monopolizar a opinião pública, mas podem tentar influenciá-la, visto que a imagem de um país se efetiva numa vantagem competitiva real sobre outros (Anholt, 2007; 2010; Future Brand, 2014-2015), pois a maioria das pesquisas sobre a imagem dos países evidencia que grande parte das decisões sobre o produto a comprar, onde passar as férias ou onde investir são influenciadas pela reputação do país (Elliot e Papadopoulos, 2016).

Kotler, Haider e Rein (1993) e Gertner e Kotler (2004) postulam que os países devem ter imagens simples, enquanto Paswan, Kulkarni e Ganesh (2003), Rainisto (2003) e Anholt (2010) defendem que uma imagem mais abrangente e estruturada é menos vulnerável a embates negativos. Como sintetiza Rainisto (2003: 269):

A place could often use multiple visions instead of one single vision, to broaden the focus and have more options available. For instance, the process coincidences (such as a natural catastrophe) require alternative strategies that can then be adopted if needed.

A imagem projetada pode ser idealizada numa narrativa que amplifique a realidade mas não deve ser uma fabricação (Gilmore, 2002). Quanto mais próxima da realidade, credível, apelativa, distintiva e facilmente reconhecível for a imagem do país mais hipóteses tem de concretizar os objetivos de uma política de marca (Kotler, Haider e Rein, 1993; Olins, 1999; Gilmore, 2002; Rainisto, 2003; Gertner e Kotler, 2004; Skinner, 2005; Dinnie, 2008; Kotler, 2009; Anholt, 2010).

### **Índices de imagem dos países**

A marca/imagem externa dos países é medida periodicamente através de índices internacionais dos quais se destacam o Nation Brands Index (Anholt-Gfk) e o Country Brand Index (Future Brand). Ambos os índices utilizam metodologias qualitativas e quantitativas para recolher e analisar a perceção de uma amostra constituída por pessoas de cerca de uma centena de países, provenientes de diferentes faixas etárias, género, nível habilitacional e classe social. O Nation Brands Index mede a reputação dos países em relação a seis dimensões: governação; exportações; turismo; investimento e imigração; cultura e tradição; pessoas. O Country Brand Index inclui mais vetores de análise: qualidade de vida, *value for*

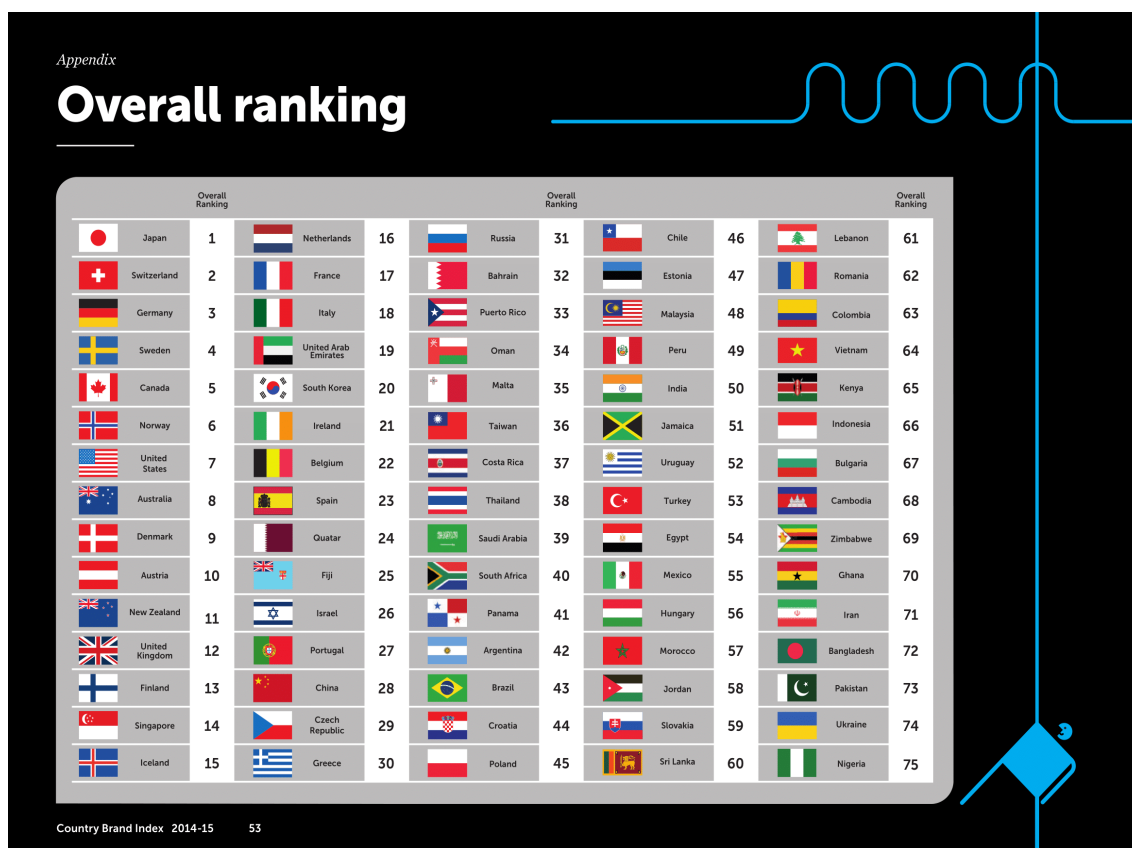
money, segurança, tolerância, saúde e educação, questões ambientais, gastronomia, entre outros.

Portugal não consta do Nation Brands Index desde 2007, quando ocupava o 20.º lugar em 35 países. O ano de 2007 foi o da assinatura do Tratado de Lisboa durante a presidência portuguesa da União Europeia e a data em que se realizou um investimento de 100 milhões de euros na campanha de marca país “Portugal: a Costa Ocidental da Europa”, criada pela agência BBDO e implementada pela AICEP e pelo Turismo de Portugal.

No Country Brand Index, em 75 países, Portugal ocupava o 29.º lugar em 2010, tendo descido para a 30.ª posição no período coincidente com o da assistência financeira, de 2011 a 2013, e recuperado para a 27.ª colocação finda a intervenção da Troika, em 2014/2015. Na lista de 29 países da Europa, Portugal situa-se em 16.º

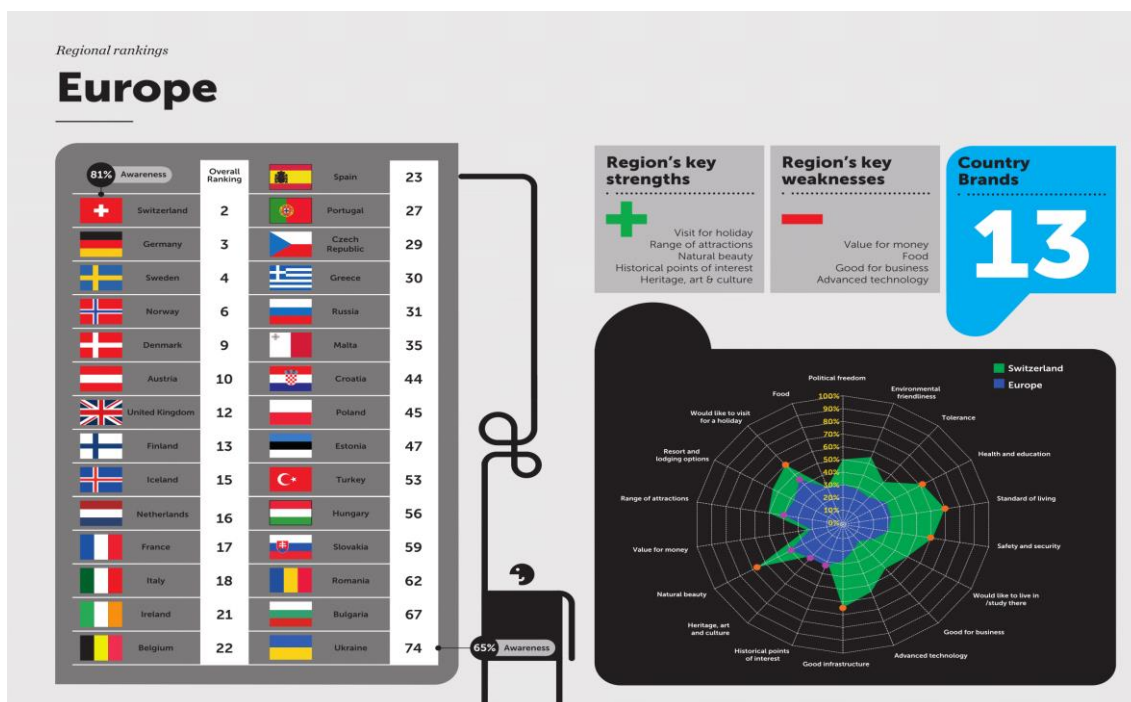
A figura 1 apresenta o *ranking* geral de países, e a figura 2 compara a classificação dos países europeus, constantes do último relatório do Country Brand Index.

**Figura 1: Ranking mundial de países**



Fonte: Future Brand (2014/2015: 53)

**Figura 2: Ranking de países europeus**

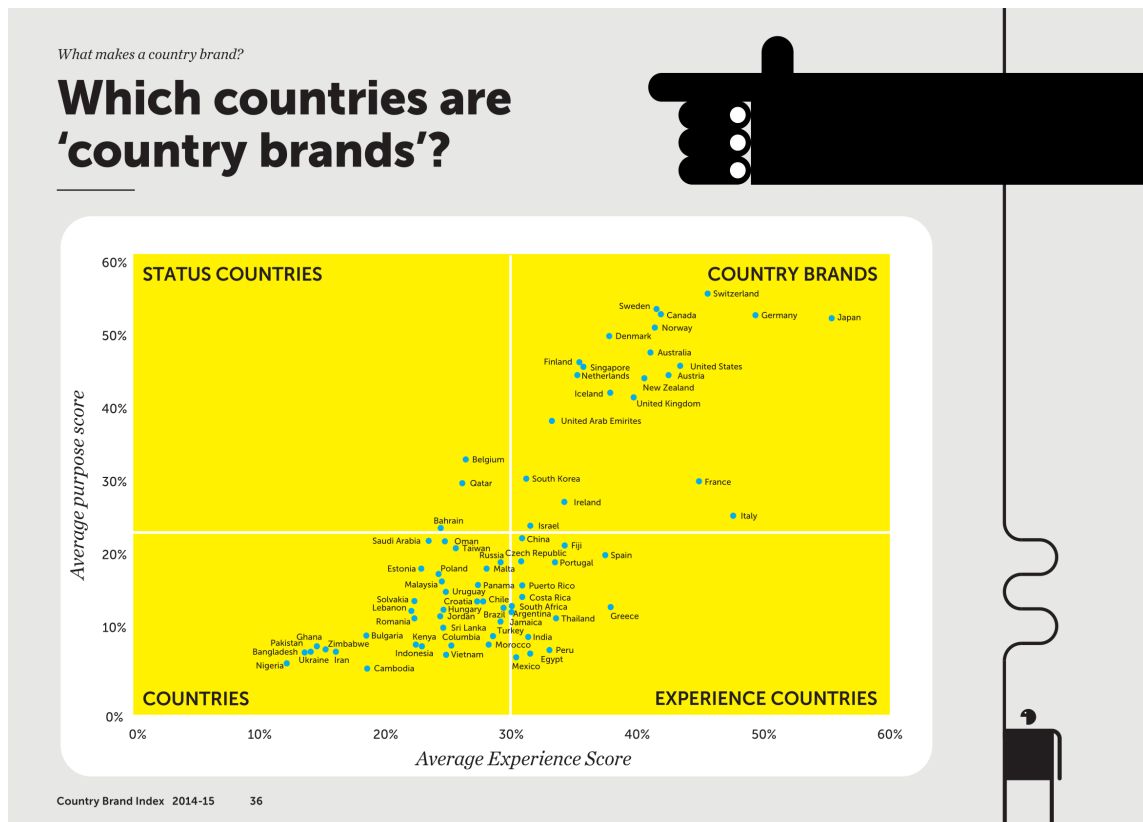


Fonte: Future Brand (2014/2015: 43)

A figura 3 indica os países percebidos como marcas países, isto é, com pontuação acima da média na dimensão *Status Countries* – na qual a vantagem competitiva se relaciona com a capacidade de geração de valor, a qualidade de vida e o potencial para negócios – e na dimensão *Experience Countries* – na qual a vantagem competitiva se associa a turismo, *made in* (produtos e marcas exportados), cultura e tradição – e os que apenas têm reputação numa destas dimensões ou em nenhuma (*Countries*). Portugal, tal como Espanha, é percebido como *Experience Country*<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Em 1999, o ICEP realizou, a 375 portugueses, o inquérito “Arca do Imaginário Português”, sobre a imagem que tinham do País e do povo, tendo obtido uma taxa de resposta de 31,5%. O resultado foi um retrato Sensorial, Cultural e de Personalidade associado ao mar, saudosismo, Descobrimientos e 25 de Abril. Quanto à opinião de estrangeiros sobre Portugal (incluindo produtos e marcas) e os portugueses, recolhida através de estudos encomendados pelo(a) ICEP/AICEP, pode afirmar-se que, apesar de existirem algumas diferenças entre as amostras e os dados analisados, de uma maneira geral, de 1980 a 2014, as associações positivas vão para turismo; produtos tradicionais com boa relação qualidade/preço; tradição (marítima); passado histórico-cultural influente; preservação da singularidade e da identidade (que engloba a bandeira e o hino); afabilidade e flexibilidade do povo. Mas, paralelamente a esta imagem, encontram-se ideias de fraco desenvolvimento tecnológico, economia pouco industrializada e dinâmica, baixa competitividade, escassa notoriedade dos produtos e marcas nacionais, infraestruturas fracas, burocracia, centralização, dificuldade de diferenciação, falta de capacidade organizativa, de iniciativa, criativa e de gestão.

Figura 3: Que países são marcas?

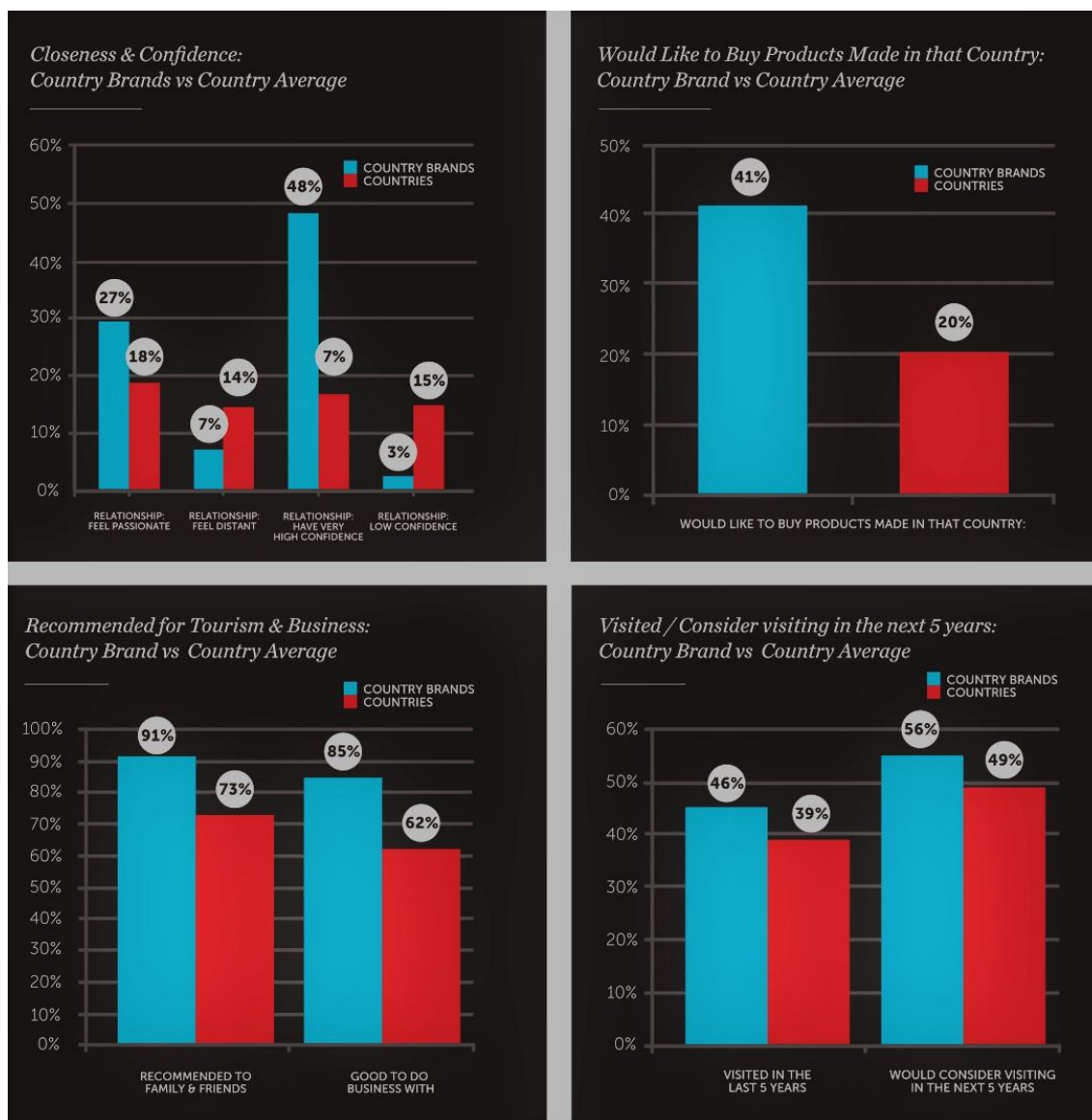


Fonte: Future Brand (2014/2015: 36)

De acordo com os dados recolhidos e analisados pela Future Brand (2014/2015), as marcas países têm fortes vantagens competitivas tangíveis em relação aos restantes países, inspirando uma maior proximidade e confiança, que se traduzem numa preferência real nas decisões sobre onde investir, estudar, trabalhar, residir, fazer turismo ou adquirir produtos, bens e serviços. A figura 4 retrata parte dessas vantagens competitivas das marcas países.



**Figura 4: Vantagens competitivas das marcas países**



Fonte: Future Brand (2014/2015: 35).

### Identidade e vantagem competitiva: o hexágono e o diamante

Em 1996, Anholt utilizou o termo *nation brand(ing)* partindo do princípio de que a imagem dos países pode funcionar como a marca das empresas e que ambas são críticas para o progresso e a prosperidade mundial.

Apesar de considerar que a *identidade nacional* e a *marca país* se referem ao mesmo fenómeno, ou seja, a marca país é a identidade nacional tangível, robusta e comunicável, o autor propôs, em 2007, o conceito de *identidade competitiva* como sendo menos controverso

e mais indicado do que o de marca país e por ser mais facilmente relacionável com a identidade nacional, as políticas públicas e a competitividade económica do que com o *branding*. Para Anholt, criar uma identidade competitiva exige reformas no sistema político, económico e/ou social do país numa métrica composta por 80% de inovação, 15% de coordenação e 5% de comunicação.

Anholt (2007: 3) argumenta que a marca país deve ser tratada como uma componente da política nacional e define identidade competitiva do modo seguinte:

Competitive Identity (or CI) is the term I use to describe the synthesis of brand management with public diplomacy<sup>8</sup> and with trade, investment, tourism and export promotion. CI is a new model for enhanced national competitiveness in a global world, and one that is already beginning to pay dividends for a number of countries, cities and regions, both rich and poor.

Neste enquadramento, o autor (Anholt, 2007: 25-26) apresenta o *Hexágono da Identidade Competitiva*<sup>9</sup>, no qual identifica seis eixos através dos quais a imagem dos países é projetada por estes e percebida pelos outros:

1. *Turismo* – É geralmente o principal cartão de visita de um país, “the loudest voice in “branding” the nation”, destacando-se numa primeira viagem de lazer ou de negócios;
2. *Marcas* – Podendo ter tanto impacto como o turismo quando são exportadas, as marcas são associadas ao país de origem e conferem-lhe notoriedade (a Porsche alemã, a Sony japonesa);
3. *Políticas* – Refere-se às políticas governamentais, com impacto externo e/ou interno, mas que captam a atenção de média internacionais;
4. *Investimento* – Compreende medidas de atração de investimento estrangeiro (capital, indústria e serviços), profissionais qualificados e estudantes;<sup>10</sup>

---

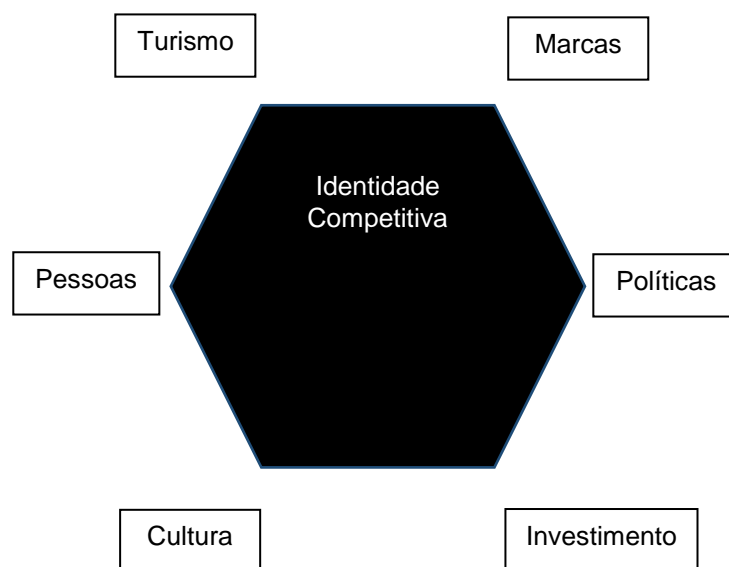
<sup>8</sup> Anholt (2007: 105) distingue a diplomacia tradicional (G2G: governo para governo) da *public diplomacy* (G2P: governo para população), que inclui as ações dos governos para cultivarem a opinião pública nos seus países e no estrangeiro.

<sup>9</sup> Anholt criou o hexágono da marca país em 2005 com base no conceito de que a marca país deve ser medida através de um índice (que o autor inaugura nesse ano e designa Nation Brands Index), pois traduz as perceções da população mundial acerca dos países em relação a seis áreas de competência nacional – turismo; exportações; governação; investimento e imigração; cultura e tradição; pessoas – que constituem o hexágono. Em 2007 atualiza este modelo com o hexágono da identidade competitiva.

<sup>10</sup> Referindo o European Cities Monitor de outubro de 2002, Rainisto (2003) menciona que, pela primeira vez, a disponibilidade de pessoal qualificado foi avaliada como a razão mais pertinente para as decisões de localização das empresas (59%), seguida do acesso aos mercados (57%).

5. *Cultura* – Envolve intercâmbios e exportações de atividades culturais, lúdicas e desportivas;
6. *Pessoas* – Corresponde ao povo do país, desde líderes, empresários, artistas e desportistas, entre outras personalidades com vulto externo, à população em geral, designadamente à sua atitude quando emigra e à forma como recebe os turistas e imigrantes.

**Figura 5: Hexágono da Identidade Competitiva**



Fonte: adaptado de Anholt (2007: 25)

O pressuposto da identidade competitiva é o de que, quando um governo consegue reunir uma ideia clara e concreta do que é o seu país, e do que pretende que este venha a ser, alinhada com uma visão de desenvolvimento socioeconómico e concretizada em políticas, envolvendo uma coordenação público-privada dos investimentos e comunicações dos seis pontos do hexágono, tem grandes hipóteses de construir e manter, interna e externamente, uma identidade competitiva. Neste processo, as instituições e os atores envolvidos em cada ponto do hexágono têm de trabalhar em conjunto, ligando-se à estratégia nacional que, dada a sua dimensão e complexidade, deve ser despoletada pelo governo.

Através da identidade competitiva, os países menores, mais desconhecidos, menos poderosos e/ou ricos podem entrar no diálogo global, competir economicamente com países

mais fortes e obter ganhos, nas configurações em que se diferenciam e são mais atrativos do que os seus concorrentes (Anholt, 2007; 2010).

Porter (1993: 87 e seguintes) também já tinha enfatizado a importância das características específicas dos países no mundo globalizado, frisando que as vantagens competitivas dos países na economia global passam por conhecimento, relações e motivações locais com as quais os concorrentes distantes não conseguem competir. Segundo o autor (*Op. Cit.*), um país triunfa internacionalmente devido a um sistema que designa por *diamante*. A teoria do diamante baseia-se no investimento, inovação e dinamismo e, mesmo que nem todas as empresas de uma dada indústria alcancem a vantagem competitiva, o sistema é auto fortalecedor, emanando proveitos para a economia nacional. Em suma, as vantagens competitivas de cada país assentam na otimização do seu diamante, com base nos *clusters* setoriais em que o país já detém vantagens com as quais os outros países não têm facilidade em concorrer, e apoiado em políticas públicas horizontais que antecipem as necessidades da economia.

### **Modelo de Rainisto: fatores de sucesso de marcas países**

Rainisto (2003) desenvolveu um modelo de fatores de sucesso da marca país através de uma análise comparativa de (cidades de) países do norte da Europa (Finlândia, Suécia e Dinamarca) e dos E.U.A. (Chicago).

Nesta proposta, o autor sublinha que as condições para o êxito de um processo de construção de uma marca país variam de um local para outro e obedecem a contextos específicos, evidenciando-se o papel das ideias e dos atores, num enquadramento em que nem todas as decisões são tomadas de forma racional.<sup>11</sup>

Entre as principais diferenças encontradas entre as marcas países europeias e a norte americana, Rainisto (*Op. Cit.*) salienta o facto de, nos E.U.A., se valorizar mais, e há mais tempo, o *marketing* dos lugares e as parcerias público-privadas; e de na Europa existir menos concorrência entre os interesses envolvidos, uma maior centralização das agências de investimento e um orçamento superior para recursos humanos e financeiros. Adverte,

---

<sup>11</sup> Rainisto (2003: 82) introduz o conceito de *coincidências no processo*, que define como notáveis coincidências de acontecimentos que, aparentemente por acaso, ocorrem durante o processo de construção da marca país e que são decisivos.

contudo, que a construção de marcas países nos Estados Membros da União Europeia enfrenta maiores desafios do que nos estados federais norte americanos.

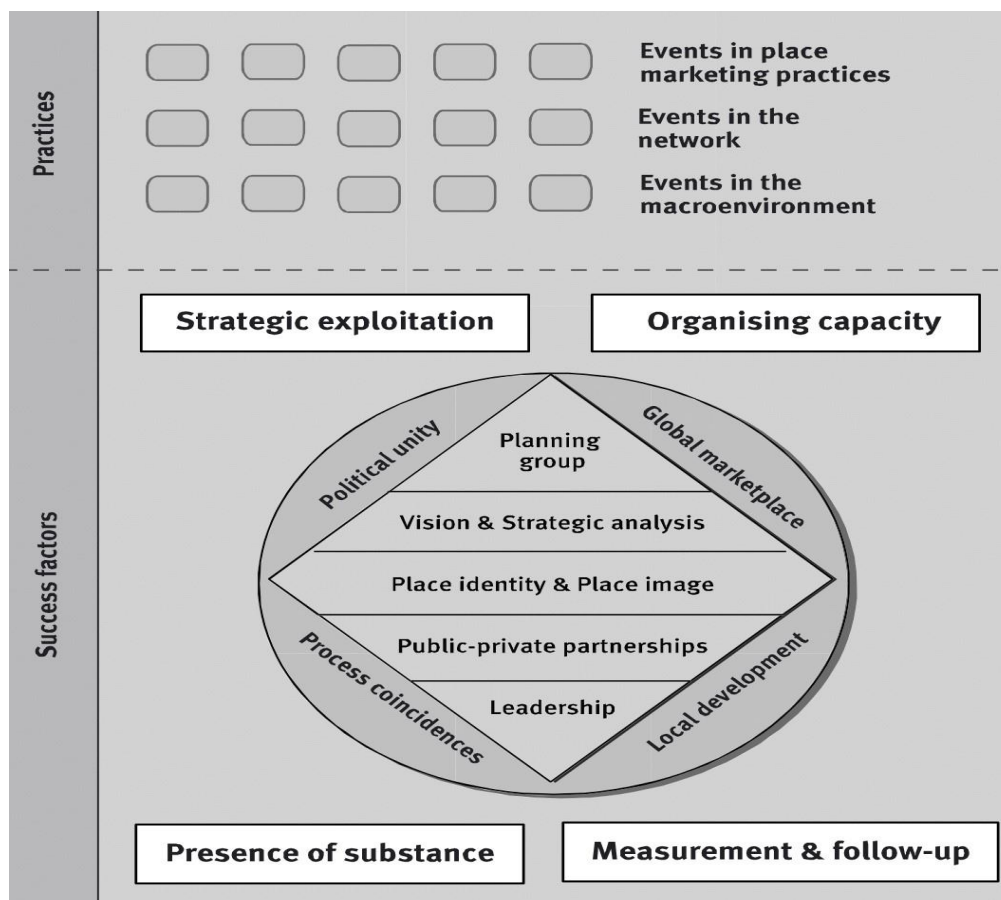
Apesar da dificuldade em extrair generalizações, o autor (*Op. Cit.*) sistematiza alguns pressupostos comuns para o êxito das marcas países. Essas condições, que se ligam de forma interativa, assentam num desenvolvimento local para o mercado global (“think local, act global”), que enfatiza o papel das ideias, dos atores e das instituições na problematização, agendamento das políticas, no desenho das medidas e na legitimação da decisão, na implementação e na avaliação e mudança.

A figura abaixo esquematiza este modelo teórico, que é composto por cinco fatores de sucesso, que estão colocados no interior do prisma e que podem ser ativamente influenciados pelo país, representando a capacidade de agendamento, formulação e implementação da política de marca país – “Grupo de planeamento”; “Visão e Análise estratégica”; “Identidade e imagem do lugar”; “Parcerias público-privadas”; “Liderança” (incluindo a gestão de tensões e conflitos de interesses e o controlo de externalidades negativas) – e quatro fatores externos, relacionados com a avaliação e a mudança – “Mercado global” (contemplando ligações e redes nacionais e internacionais), “Desenvolvimento local” (englobando ideias e valores não materiais<sup>12</sup>, decisões tomadas com base no conhecimento científico e empírico, inovação tecnológica e parcerias públicos-privadas), “Unidade política” (agregando gestão de tensões e conflitos, controlo de externalidades negativas e poder de decisão, visando consensos e o envolvimento da comunidade, para uma política consistente de marca país) e “Coincidências no processo”.

---

<sup>12</sup> Rainisto (2003: 268) sublinha que, dada a diversidade da oferta na economia globalizada, na diferenciação dos países prevalecem os valores imateriais e os fatores de atratividade *soft - branding* diferenciado, clima de inovação, incubadoras, capital de risco e propriedade intelectual - relativamente aos tradicionais fatores de atração *hard* - matérias primas, baixos custos, transportes e infraestruturas - porque os fatores *hard* podem ser mais facilmente reproduzidos, enquanto que o espírito do lugar, e os sentimentos que gera, são únicos. Kotler (et. al., 1999) acrescenta que os fatores *soft* incluem características dos países, como qualidade de vida e segurança, e da personalidade dos povos, como flexibilidade, dinamismo, empreendedorismo, inovação, criatividade, capacidade gestonária e profissionalismo nas ligações ao mercado.

**Figura 6: Modelo de Fatores de Sucesso do *Place Marketing***



Fonte: Rainisto (2003: 227).

Da análise do autor importa também reter que o sucesso de uma política de marca país depende de:

- 1) Um desenho de medidas que derive de uma análise SWOT e dos concorrentes e de uma conceção consensual de uma visão de país de longo prazo, definida com a participação democrática dos *stakeholders*, através da identificação das ideias *core* e das vantagens competitivas, alinhando a visão de país com o modelo de desenvolvimento económico do mesmo, posicionando o país junto dos públicos internacionais pelo valor acrescentado que lhes traz;
- 2) Consensos e compromissos de longo termo entre atores políticos e privados, independentes das legislaturas, de forma a garantir uma participação alargada e sinergias *top-down* e *bottom-up*, de modo continuado e consistente;

- 3) Liderança e órgão independente (constituído por conselho consultivo, agentes públicos e privados, podendo envolver consultoria externa) responsável pela coordenação da implementação da política de marca país, que leva entre uma a duas décadas e que vai carecendo de ajustamentos, ao nível *umbrella* e das submarcas;
- 4) Cofinanciamento público-privado de longo prazo, envolvendo verbais estatais e de entidades com interesses comerciais que beneficiem com a existência de uma boa marca país, para além do envolvimento de organizações não lucrativas e de toda a comunidade, numa ótica de governança e de rentabilização de meios, em que todos fiquem a ganhar;
- 5) Comunicação e *branding*, que são vitais em todo o processo entre os atores envolvidos e junto das audiências e dos média, para manter a informação, o espírito e a motivação.
- 6) Coincidências no processo que devem ser aproveitadas, se forem positivas, e controladas, se forem negativas.

Sintetizando, nas palavras de Rainisto (2003: 30), “a lesson from the study for places is that there are no quick solutions to achieving success. Focused economic development policies must be implemented over decades rather than years, and a long-term view and vision is vital”.

Em relação aos fatores de insucesso das marcas países, Rainisto (2003: 79) destaca a fragmentação nas decisões políticas, a ausência de consensos amplamente partilhados e de compromissos duradouros, a descontinuidade nas políticas de um governo para outro.

Para além destes fatores, uma política de marcas país pode não ser bem sucedida em qualquer fase por motivos como a dificuldade em conciliar os diversos interesses, a comunicação e as sinergias entre os *stakeholders* envolvidos, independentemente destes reconhecerem a importância da marca país (Skinner, 2005; Anholt, 2007; 2010; Fujita e Dinnie, 2010); restrições orçamentais (Fujita e Dinnie, 2010; Kotler, 2009); falta de estratégia nacional (Fujita e Dinnie, 2010) e/ou de arquitetura adequada ao desenho da política de marca país (Olins, 1989); deficiente comunicação e *branding* da marca país ao nível nacional e internacional (Skinner, 2005; Vargas-Sánchez, 2014).

#### IV. Conclusões

Uma política de marca país é um “bem público” (Leonard, 2002: 9 *apud* Aronczyk, 2008: 42) que visa unificar interesses públicos e privados municipais, regionais e nacionais, buscando uma lealdade doméstica e uma legitimidade internacional. Como sublinha Aronczyk (2008: 44): “Nation branding therefore serves as (...) a national discourse for a global context”.

Desde o seu aparecimento, este fenómeno tem sido gradualmente estudado no meio académico mas ainda necessita de evoluir de um estágio descritivo para um estado normativo, fundamentado em evidências empíricas e numa metodologia comparativa, entre dimensões de análise e entre países.

Em relação aos países, apesar de ser crescente o número que investe em políticas de marca país, conforme frisa Aronczyk (2008: 57): “The field of nation branding is still in its infancy. Very few nation-states are deemed to have successfully implemented a coherent and functional brand and recorded measurable results for branding initiatives”.

Não obstante, há evidências de que a imagem positiva de um país, resultante de um trabalho ao nível da política de marca, se efetiva em vantagens competitivas tangíveis desse país em relação aos outros nas decisões de compra, de investimento, de onde fazer turismo, trabalhar, estudar e/ou viver (Future Brand 2014-2015; Elliot e Papadopoulos, 2016).

Sendo a política de marca país uma resposta a um problema decorrente de processos de difusão e de transnacionalização ditados pela economia global e concorrencial, o sucesso da sua formulação, desenho, implementação e avaliação centra-se na (re)definição e promoção das vantagens competitivas do país, ou seja, em melhorar o que já se tem de bom para disponibilizar ao mundo melhor do que os outros.

Mas por detrás desta aparente simplicidade escondem-se desafios que os países, enquanto realidades complexas e multidimensionais, com múltiplos níveis de intervenção e de decisão, têm dificuldade em vencer e que vetam o sucesso das políticas de marca país: a fragmentação nas decisões políticas; a arduidade de reunir consensos amplamente partilhados, e compromissos duradouros, entre os agentes envolvidos (públicos e privados); e a descontinuidade nas políticas de uma legislatura para outra.



## Referências bibliográficas

- Anholt, Simon (2005), “Editorial Nation brand as context and reputation?”, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 1, n.º 3, pp. 224-228.
- Anholt, Simon (2007), *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, London, Palgrave Macmillan.
- Anholt, Simon (2010), *Places: Identity, Image and Reputation*, New York, Palgrave-Macmillan.
- Aronczyk, Melissa (2008), “Living the brand: Nationality, globality and the identity strategies of nation branding consultants”, *International Journal of Communication*, 2(1), pp. 41–65.
- Dinnie, Keith (2008), *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*, Oxford, Elsevier.
- Elliot, Stasia e Nicolas Papadopoulos (2016), “Of products and tourism destinations: An integrative, cross-national study of place image”, *Journal of Business Research*, 69(3), pp. 1157-1165.
- Fan, Ying (2006), “Branding the nation: what is being branded?,” *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 12, n.º 1, pp. 5-14.
- Fan, Ying (2010), “Branding the nation: Towards a better understanding”, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 6, n.º. 2, pp. 97-103.
- Filipe, Sara (2010), *A imagem de marca país: aplicação ao caso de Portugal*. Tese de Doutoramento. Universidad de Extremadura.
- Fujita, Marketa e Keith Dinnie (2010), “The nation branding of the Czech Republic, Slovak Republic, Poland and Hungary – Contrasting approaches and strategies”, Accepted for the 2nd International Conference on Brand Management, IMT Ghaziabad, India, 8-9 January, 2010, pp. 1-13.
- Future Brand (2014-2015), *Country Brand Index*, London, Future Brand.
- Gertner, David e Philip Kotler (2004), “How can a place correct negative image?”, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 1 (1), pp. 50-57.
- Gertner, David (2011), “Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding”, *Place Branding and Public Diplomacy*, 7, pp. 91-106.
- Gilmore, Fiona (2002), “A Country – Can it be repositioned? Spain – The success story of a country branding,” *Journal of Brand Management*, London, 9, Iss.4/5, pp. 281-293.
- Keillor, Bruce e G. Tomas Hult (1999), “A five-country study of national identity: implications for international marketing research and practice”, *International Marketing Review*, 16 (1), pp. 65–82.
- Kotler, Philip, Donald Haider e Irving Rein (1993), *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*, New York, Free Press.
- Kotler, Philip, et. al. (1999), *Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions and Nations in Europe*, London, Pearson Education.

- Kotler, Philip e David Gertner (2004), "Country as brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective", in Morgan, N., A. Pritchard e R. Pride (Eds.), *Destination branding: creating the unique destination proposition*, 2nd ed., Oxford, Elsevier, pp. 40-56.
- Kotler, Philip (2009), *How to Brand Nations, Cities and Destinations*, New York, Palgrave Macmillan.
- Moilanen, Teemu e Seppo Rainisto (2008), *How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding*, London, Palgrave Macmillan.
- Olins, Wolf (1989), *Corporate Identity*, United Kingdom, Thames and Hudson.
- Olins, Wolf (1999), *Trading Identities: Why countries and companies are taking each others 'roles*, London, The Foreign Policy Centre.
- Olins, Wolf (2002), "Branding the nation – the historical context", *Journal of Brand Management*, Vol. 9, n.º 4-5, pp. 241-248.
- O'Shaughnessy, Jackson e Nicholas O'Shaughnessy (2000), "Treating the nation as a brand: Some neglected issues", *Journal of Macromarketing*, Vol. 20, n.º 1, pp. 56-64.
- Papadopoulos, Nicolas, et. al. (2012), "Place brands and brand-place associations: The role of 'place' in international marketing", in Jain, Subhash e David Griffith (Eds.), *Handbook of research in international marketing*, 2nd ed., Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, pp. 88-113.
- Papp-Váry, Arpad (2010), "Country slogans and logos: Findings of a benchmarking study", Paper presented at the 8th international conference on management, enterprise and benchmarking, Budapest, Hungary, pp. 199-208.
- Paswan, Audhesh, Shailesh Kulkarni e Gopala Ganesh (2003), "Nation Branding: Loyalty towards the country, the state and the service brands", *Journal of Brand Management*, 10 (3), pp. 233-251.
- Porter, Michael (1993), *A Vantagem Competitiva das Nações*, 2.ª ed., Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Rainisto, Seppo (2003), *Success Factors of Place Marketing: a Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*. Doctoral Dissertation. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.
- Rodrigues, Maria de Lurdes (Coord.) (2014), *Exercícios de Análise de Políticas Públicas*, Lisboa, INMC.
- Skinner, Heather (2005), "Wish you were here? Some problems associated with integrating marketing communications when promoting place brands", *Place Branding*, Vol. 1, n.º 3, pp. 299-315.
- Skinner, Heather e Krzysztof Kubacki (2007), "Unravelling the complex relationship between nationhood, national and cultural identity, and place branding", *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 3, n.º 4, pp. 305-316.
- Vargas-Sánchez, Alfonso (2014), "España vs Portugal: la imagen de ambos países y su evolución en tiempos de crisis", *Tourism & Management Studies*, 10 (Special Issue), pp. 140-149.

Endereços consultados na internet

AICEP-Portugal Global: Marca Portugal. Lisboa. Disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/multimedia/Paginas/multimedia.aspx>.

[último acesso a 18 de março de 2017].

American Marketing Association: Resources. Chicago. Disponível em <https://www.ama.org/resources/Pages/default.aspx>.

[último acesso a 19 de março de 2017].

Nation Brands Index. Disponível em <http://nation-brands.gfk.com/>.

[último acesso a 20 de março de 2017].