

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



Departamento de Economia

**A Relevância da Cultura na Competitividade Nacional:
O Caso da Marca Portugal**

Filipe Fernandes Murraças

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de

Mestre em Economia e Políticas Públicas

Orientador: Doutor Pedro Costa, Professor Auxiliar, ISCTE

Outubro de 2008

RESUMO

É hoje comum a ideia de que o processo da globalização levanta novos desafios. No campo da política pública, a globalização surge como pano de fundo para a análise da cultura e identidade nacionais como importantes elementos diferenciadores da economia nacional/regional no mercado global. Nesta dissertação incidimos a nossa atenção na questão da marca país (territorial) enquanto veículo promotor da competitividade económica portuguesa, procurando na mesma uma permeabilidade cultural, enquanto via de diferenciação e identificação económica internacional. Estudando os três principais vectores pelos quais uma estratégia do tipo marca país actua, Investimento Directo Externo, Exportações e Turismo, é sobre este último que privilegiámos a nossa abordagem. No contexto do lançamento da mais recente iniciativa de “Marca Portugal”, procedemos à realização de uma série de entrevistas com o intuito de integrar esta(s) iniciativa(s) no contexto da nossa pesquisa.

Palavras-chave: Cultura; Competitividade; Marca País; Turismo.

JEL Classification System: F59; L83; M31

ABSTRACT

It is nowadays accepted the idea that globalization presents new challenges. In what concerns public policies, globalization emerges as a background to the analysis of national culture and identity as important elements of national and regional differentiation in the global economy. In this dissertation we focus on country (place) branding as a vehicle to promote Portuguese economic competitiveness, searching at the same time for a cultural nature in these strategies. Studying the three main vectors from which a country branding strategy intervenes, Foreign Direct Investment, Exports and Tourism, we place our main attention in the last one. In the context of the release of a new “Brand Portugal” initiative, we did some interviews, trying to integrate this particular initiative in our research.

Keywords: Culture; Competitiveness; Country Brand; Tourism.

JEL Classification System: F59; L83; M31.

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento de uma Tese de Mestrado não é uma tarefa simples, mas muito menos é um acto isolado e exclusivo. Assim sendo, é natural que haja um conjunto de pessoas a quem gostaria de agradecer, e a quem dedico esta página, nesta fase conclusiva do trabalho.

Em primeiro lugar, esta dissertação não teria sido possível sem a ajuda do Doutor Pedro Costa, meu orientador, a quem agradeço pelo apoio e conselhos prestados, mas também pelo desafio que sempre me colocou em que desse sempre mais um passo em frente.

Por fim, do ISCTE gostaria ainda de me referir ao corpo docente e aos meus colegas de curso, a quem devo, além do meu enriquecimento pessoal, a motivação em aprender, conhecer e explorar novas áreas.

Finalmente, o meu mais sentido apreço a todas as pessoas que mais de perto me vêm acompanhando, e a quem devo mais do que apoio na prossecução deste trabalho. Agradeço-lhes, acima de tudo, a motivação, o apoio pessoal, e o facto de darem mais sentido à minha vida. À minha família e namorada, o meu muito obrigado.

ÍNDICE

1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 – Nota Metodológica	3
2 – O PANO DE FUNDO: INTERDEPENDÊNCIA NACIONAL E PODER BRANDO	4
2.1 - Interdependência nacional e a massificação da informação	5
2.2 - Soft power e capital social: a importância do reconhecimento e da confiança.....	7
3 – OS PRINCIPAIS CONCEITOS INCLUÍDOS	9
3.1 – Cultura	9
3.1.1 - Cultura e identidade nacional	10
3.2 - Soft power ou o “peso da imaginação”	10
3.3 – Diferencialidade	12
3.4 - Marca Territorial	13
3.5 - Cultura, poder económico e propaganda cultural.....	17
3.6 - Competitividade Internacional	19
4 - CULTURA, INTERNACIONALIZAÇÃO E MARKETING TERRITORIAL	24
4.1 - Pode medir-se a cultura?	24
4.2 - Diversidade cultural e internacionalização empresarial	26
4.3 - Marketing territorial e crescimento económico regional	29
4.4 - Nível empresarial.....	31
4.4.1 - A criação de valor	33
4.4.2 - Que mercado?	35
4.4.3 - Persuasão empresarial?	36
5 - NO DOMÍNIO DA POLÍTICA PÚBLICA: AS INICIATIVAS DE PROMOÇÃO EXTERNA DO PAÍS	41
5.1 - A evolução do suporte institucional das políticas em Portugal	41
5.2 - Promoção de Portugal no Estrangeiro	43
5.2.1 – Turismo.....	44
5.2.2- Exportações.....	45
5.2.3 - Investimento Directo Externo.....	48
5.3 - As Iniciativas de Marca Portugal.....	49
5.4 - Marca Portugal e Cultura Portuguesa.....	54
6 – ANALISANDO A MARCA TERRITORIAL	56

6.1 – País de origem: Identidade e percepção	56
6.2 - A dificuldade de se gerir o intangível.....	57
6.3 - Diferenciação macroeconómica.....	59
6.4 - Marca País: que efeitos?.....	61
6.4.1 - Um exercício possível: o impacto económico em três indicadores	62
6.4.2 - Capital humano e as condições da atractividade	66
7 - O SECTOR DO TURISMO EM ANÁLISE	68
7.1 – A promoção turística ou a competição pela imaginação dos visitantes.....	68
7.2 – Turismo em Portugal e Marca Portugal	72
7.2.1 - O Plano Estratégico Nacional Português	73
7.2.2 - O retrato turístico português.....	74
7.2.3 - A questão fulcral da coordenação	77
7.2.4 - Que relação entre o PENT e a “Marca Portugal”?	79
8 – AS PERCEPÇÕES DOS AGENTES DO TURISMO PORTUGUÊS	85
8.1 – O método	85
8.2 – Temas-Chave em análise.....	86
8.2.1 – Percepção da ideia de uma marca nacional e avaliação da “Marca Portugal”	87
8.2.2 – A importância da “diferencialidade” cultural na sua área de acção e permeabilidade cultural nesta(s) iniciativa(s).....	88
8.2.3 – Articulação entre política pública e o nível empresarial e os agentes	90
8.2.4 – Influência da(s) iniciativa(s) de “marca Portugal” no sector do turismo e propostas para o futuro	93
8.3 – Conclusões das entrevistas.....	96
9 – NOTAS FINAIS	100
10 -BIBLIOGRAFIA	111
ANEXOS.....	118
Anexo 1 – Guião Entrevista.....	119
Anexo 2 – Profissionais entrevistados	121

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Quadro 1: Repartição por grupos de produtos do comércio internacional português – 2005.....	46
Quadro 2: Iniciativas da Marca Portugal.....	50
Quadro 3: Coerência Interna Objectivos/Eixos da “Marca Portugal.....	53
Quadro 4: Exportações 2002-2007.....	63
Quadro 5: Investimento Directo Externo – 200-2007.....	64
Quadro 6: Turismo – 2001-2006.....	65
Quadro 7: Análise SWOT.....	75
Quadro 8: Coerência externa PENT/ “Marca Portugal.....	81

0 - GLOSSÁRIO

- AICEP** – Agência para o Investimento e Comércio Externo Português
- APAVT** – Associação Portuguesa de Agências de Viagem e de Turismo
- API** – Agência Portuguesa para o Investimento
- ATL** – Associação de Turismo de Lisboa
- CTP** – Confederação do Turismo Português
- IAPMEI** – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
- IC** – Instituto Camões
- ICEP** – Instituto para o Comércio Externo Português
- IDE** – Investimento Directo Externo
- IMPACTUR** – Indicadores de Monitorização e Previsão da Actividade Turística
- ISCTE** – Instituto Superior de Ciências Sociais e da Empresa
- ITP** – Instituto de Turismo de Portugal
- FFE** – Fundo de Fomento de Exportação
- MNE** – Ministério dos Negócios Estrangeiros
- OCDE** – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- OMT** – Organização Mundial do Turismo
- PENT** – Plano Estratégico Nacional para o Turismo
- POTFC** – Programa Operacional Temático Factores de Competitividade
- PRIME** – Programa de Incentivos à Modernização da Economia
- UE** – União Europeia
- UNESCO** – Organização das Nações Unidas para a Cultura, Ciência e Educação
- ZTI** – Zonas Turísticas de Interesse.

1 – INTRODUÇÃO

A estrutura deste trabalho tem como principal objectivo permitir o aprofundamento de uma temática particular, e que julgamos não ter tido, ainda, o devido enfoque científico. De forma clara e genérica, estas linhas que aqui se iniciam vão procurar estudar o impacto que o factor cultural tem no domínio da política económica externa, considerando, em particular, o caso português. Num mundo em que a internacionalização das economias nacionais é pouco menos que uma obrigatoriedade, e considerando o renovado interesse que a questão cultural tem suscitado nas análises das dinâmicas internacionais, parece legítimo e relevante o interesse em conhecer melhor as articulações e sinergias que podem advir destes dois domínios de política pública. Mais concretamente, está subjacente à estrutura deste trabalho uma ideia de “diferencialidade”¹ cultural, onde a questão cultural e identitária nacional se reflecte na sua projecção económica, comercial e turística. E é a este nível que se procura fazer a ponte para a questão da internacionalização da economia portuguesa.

Deixando para os capítulos que se seguem o aprofundamento destas questões, cabe à introdução clarificar e delimitar o campo teórico e prático onde esta tese se vai situar. Para começar, uma referência à estrutura-base deste trabalho. Optou-se por uma estrutura repartida em quatro blocos, em que na primeira parte (capítulos 2 e 3) se procurará analisar o campo teórico e conceptual associado à articulação entre o “factor cultural” e a política económica externa. Neste campo, “cultura”, num sentido amplo, tenderá a aproximar-se da ideia de identidade regional/nacional, incluindo questões que diferenciam um país/região, seja a sua história, a sua identidade, as suas tradições, as suas manifestações culturais, etc. Por outro lado, a necessária delimitação dos campos a considerar levou a que o enfoque se situe na questão da marca país, mais concretamente no programa “Marca Portugal”; será este o principal objecto de estudo no que diz respeito à política pública, e onde se procurarão reflexos e peso estratégico da referida “cultura”. Num segundo momento (capítulo 4), iremos focar alguns pontos-chave desta temática, procedendo-se a uma breve análise da literatura da área. O terceiro grande bloco deste trabalho (capítulos 5) será dedicado um capítulo autónomo à especificidade da “Marca Portugal”, os seus antecedentes, os princípios adoptados, bem como a ponte para o futuro num domínio público que, mesmo considerando que vem apenas do ano

¹ Conceito a ser explorado no capítulo 3.

de 1999, tem sofrido algumas contrariedades e, sobretudo, descontinuidades estratégicas. Neste contexto, uma das vias de investigação escolhidas foi a da entrevista exploratória, tendo-se seleccionado profissionais destacados que, directa ou indirectamente, se encontram envolvidos neste campo. O capítulo 6 fará a transição do domínio da política pública para a análise estratégica deste tipo de iniciativas, procurando implicações e benefícios para a economia nacional. Por fim, na delineação de critérios relativos à procura de informação, optou-se por centrar num sector económico em particular: o relativo ao turismo. A este respeito, optou-se num quarto bloco por um trabalho de campo que consistiu em entrevistas com responsáveis em entidades que actuem ou no domínio da política pública nesta área, onde parte da informação recolhida nas entrevistas exploratórias foi utilizada (AICEP, IC, PRIME), ou no sector do turismo nacional (ITP, CTP, APAVT, ATL).

De facto, se o objectivo desta dissertação é a avaliação de um (particular) impacte económico da “diferencialidade” cultural portuguesa, parece imperativo conhecer por que vias uma “marca Portugal” se faz sentir na dimensão internacional da economia portuguesa, incluindo essencialmente três dimensões: O Investimento Directo Externo (IDE), as Exportações e o Turismo. Um programa com as especificidades de um do tipo “Marca Portugal” precisa de ter um prolongamento estratégico, visto estar em causa um chapéu conceptual e estratégico que se apresenta como um meio e não como um fim em si mesmo. Importa, aqui, procurar dois tipos de efeito: por um lado, da incorporação desta “portugalidade” no sector do turismo, nomeadamente na área da comunicação e marketing; por outro lado, e a confirmar-se a consideração no domínio privado de uma “diferencialidade” cultural, será importante analisar de que forma existe uma coordenação de imagem entre a política pública e a prática privada.

Na sua parte final, este trabalho terá dois objectivos genéricos, passíveis de diferenciação. Por um lado a construção teórica e estratégica da ideia da marca territorial em si mesma, procurando nela uma “permeabilidade cultural nacional”. Num segundo plano, procurar-se-à avaliar empiricamente a capacidade em potenciar a competitividade macroeconómica nacional, com especial enfoque no sector do turismo português.

Neste contexto, a delimitação estratégica da política pública deverá, previsivelmente, ser perspectivada enquanto um *input* para todos os agentes envolvidos nos três referidos vectores de relacionamento económico internacional.

1.1 – Nota Metodológica

Esta dissertação enquadra-se no âmbito do Mestrado em Economia e Políticas Públicas, e foi desenvolvida entre Outubro de 2007 a Outubro de 2008.

Como ponto partida, é imprescindível a definição da pergunta de partida que irá orientar o desenvolvimento deste trabalho. Assim, o objectivo deste trabalho será o de avaliar o peso da cultura e identidade portuguesas para a competitividade nacional, no âmbito da política económica externa. “Qual a relevância da cultura na competitividade de Portugal?”, será, então, a pergunta central desta dissertação.

A biblioteca do ISCTE, para além de variados artigos de imprensa, publicações de organismos e informação contida em páginas da Internet, foram os locais junto dos quais se procedeu à consulta bibliográfica. Este esforço procurou ir ao encontro da necessidade de diversificar o mais possível as fontes consultadas.

Nesta dissertação foi ainda desenvolvido algum trabalho de campo, no contexto do qual foram efectuadas algumas entrevistas junto de entidades que directa ou indirectamente estão envolvidas na temática desenvolvida. Numa fase inicial, foram desenvolvidas algumas entrevistas exploratórias, que permitiram aprofundar o tema em análise, bem como encontrar pistas de orientação para esta dissertação. Num segundo momento, e com o claro intuito de focar o sector do turismo (alvo de enfoque numa fase final deste trabalho), foram preparadas entrevistas mais aprofundadas para os agentes deste sector. No capítulo 8 são apresentadas as conclusões destes dois conjuntos de entrevistas, bem como o método aplicado. Finalmente em anexo encontram-se enunciados o guião das entrevistas bem como os profissionais entrevistados.

2 – O PANO DE FUNDO: INTERDEPENDÊNCIA NACIONAL E PODER BRANDO

As últimas décadas têm produzido alterações, profundas e complexas, na realidade que nos envolve. De facto, parece um lugar comum a ideia de que este processo de mundialização tem induzido o surgimento de oportunidades e ameaças. Não será alvo de enfoque neste trabalho este “processo global”, mas julgamos que será aqui, tanto como na maioria dos artigos, livros, declarações, análises, ou meras opiniões, é fundamental começar-se a montante da questão em análise. Esta mundialização caracterizada pelo seu sentido descendente, isto é, tendo começado por se formar a um nível macro, atinge hoje os níveis mais particulares dos cidadãos mundiais². E é precisamente ao nível dos cidadãos que a origem desta análise das políticas de internacionalização da economia se situa. O desvanecimento das fronteiras tem aproximado Estados, pessoas, ideias, culturas (Cardoso, 1994: 47), o que tem implicado uma constante alteração de políticas e estratégias um pouco por todo o mundo. Na verdade, um rápido olhar pela história dos últimos quinze anos rapidamente demonstra que as entidades e as autoridades públicas têm sentido dificuldades várias na gestão e adaptação a esta mundialização³. O global parece andar mais rapidamente que o local. Por outro lado, e aparentemente de forma paradoxal, este último surge como elemento catalisador da globalização, é o elemento que a alimenta e faz avançar (Costa, 2002: 104). Para Anthony Giddens, os hábitos de vida local tornaram-se globalmente consequentes (Tomlinson, 1999: 25). Segundo outros autores, as fronteiras mais representativas são mesmo de cariz cultural, e não mais político ou ideológico (Huntington, 1994).

Qualquer que seja a perspectiva, parece evidente que, se o factor económico se afirma hoje como primordial, é ao nível das gestão intercultural que mais evoluções e alterações se têm vindo a sentir nos últimos tempos⁴, como refere John Tomlinson

² Para Raul Lopes (2001: 3) “a globalização do mundo [...] não lhe [nível local] retira pertinência, pelo contrário, reforça o seu papel desde logo enquanto quadro de vivência social e participação política, vertentes não alienáveis do desenvolvimento”.

³ A título de exemplo, veja-se Silveiras, M. (24 de Janeiro de 2007), “O Centro do Mundo em Davos”, *Diário Económico*, edição on-line. Disponível em: http://diarioeconomico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/edicion_impresa/destaque/pt/desarrollo/731691.html.

⁴ Para Tomlinson (1999: 22): “*material changes localize; political exchanges internationalize; and symbolic exchanges globalize*”.

(1999: 1) “se a globalização situa-se no coração da cultura moderna; as práticas culturais situam-se no coração da globalização”⁵.

A questão cultural, que mais posteriormente será alvo de precisão, surge como uma área transversal por excelência, possuindo não só valor em si mesma, no seu sentido estrito, mas tem surgido associada a outras áreas do saber, seja o caso da Sociologia, da Política, da Antropologia, História ou Psicologia. No campo da política pública, e observando o campo internacional, ao mesmo tempo que se considera o fenómeno cultural na sua forma mais abstracta, existe a tendência em concluir que a “cultura” parece, cada vez mais, associada a fenómenos de relacionamento de “poder”. Contudo, se por um lado esta conclusão parece ser aceite com alguma naturalidade, é igualmente passível de observação o facto de que as inter-relações entre “cultura” e outros domínios de política pública, carecem de maior aprofundamento. Nesta sequência, o autor de *Globalization and Culture* afirma que a globalização da sociedade humana é contingente no sentido em que as relações culturais são efectivas, e relativas aos *arrangements* políticos e económicos (Tomlinson, 1999: 22)⁶.

De facto, e neste mesmo sentido, parece compreensível o cuidado que esta temática parece suscitar, pois a conotação com as acções de propaganda política e ideológica de um passado recente, parecem acautelar um certo distanciamento (Tomlinson, 1999: 103)⁷, como iremos reflectir mais à frente.

2.1 - Interdependência nacional e a massificação da informação⁸

O “novo” sistema político internacional tem, no contexto deste trabalho, duas características fundamentais que pretendemos destacar, relacionadas entre si: a interdependência internacional e a revolução do acesso à informação. A interdependência internacional é consequência directa das transformações que têm vindo a ocorrer, e que genericamente temos vindo a referir. O facto de se estar mais próximo do “outro” faz com que necessariamente se acabe por se estar dependente dele:

⁵ “*Globalization lies at the heart of modern culture; cultural practices lie at the heart of globalization*”.

⁶ “*It follows that the globalization of human society is contingent on the extent to which cultural relations are effective relative to economic and political arrangements*”.

⁷ “*The spread of capitalism must be seen as the spread of a distinctive “cultural dominant” in its own right*”.

⁸ Este capítulo e o seguinte foram desenvolvidos com base no trabalho: “Poder Cultural e Lusofonia: O Caso Português”, do autor desta dissertação.

o Estado moderno produz decisões que funcionam como *inputs* directos neste sistema internacional, para apelar ao modelo cibernético de Karl Deutsch (Maltez, J. 1996: 89-95). Qualquer um desses *inputs* vai levar a que o sistema tenha necessidade de se adaptar constantemente aos mesmos, ou seja, o Estado não pode já viver desligado dos restantes, pois cada vez mais, e especialmente cada vez mais depressa, tem de tomar uma posição acerca do que o rodeia.

Neste mesmo sentido, o bombardeamento constante de informação vinda de todas as partes do globo a que um cidadão está sujeito, o desvanecimento das fronteiras nacionais, os vários programas de mobilidade laboral e académica, a multiplicação de entidades políticas e económicas multinacionais, entre outros factores, fazem com que as concepções culturais, tal como perduraram durante séculos, tenham tendência a dissolver-se neste panorama (Mowlana, H. 1997).

Em relação à revolução da informação, esta foi impulsionada pelo surgimento de novos meios de difusão, dos *mass media*, da comunicação feita a pensar nas massas. Por outro lado, foi natural o crescimento exponencial da população exposta a esses mesmos meios. Meios de comunicação como a Internet ou a televisão por satélite trouxeram para o *mainstream* social uma série de possibilidades que têm permitido o acompanhar da actualidade no mundo através de um simples carregar de botão (Mowlana, H. 1997: 8). Uma das principais consequências deste sistema global de informação, é a ideia muitas vezes veiculada de que “a televisão pode alterar radicalmente o nosso sentido de fronteira cultural” (Tomlinson, J. 1992), concluindo-se que “qualitativa e quantitativamente, no capitalismo avançado do século XX, os media estabeleceram uma liderança decisiva e fundamental na esfera cultural” (Tomlinson, J. 1992: 60).

John Tomlinson identifica o que, a seu ver, é a principal função cultural dos *media* modernos: “a facultação e a construção selectiva do conhecimento social, do imaginário social, pelo qual se percebem os “mundos”, as realidades vividas dos outros, e a reconstrução imaginária das suas e nossas vidas em algum “*world of the whole*” intangível” (Tomlinson, J. 1992: 60), pelo que conclui afirmando que os media são a representação dominante da cultura moderna (Tomlinson, J. 1992: 61).

2.2 - Soft power e capital social: a importância do reconhecimento e da confiança

Mesmo sendo difícil estabelecer uma relação directa com esta operacionalização do factor cultural nos domínios da política externa, o conceito de *soft power*, ou poder brando (ou, em última análise, poder cultural), introduzido há alguns anos por Joseph S. Nye (2005), acaba por recuperar a ideia de que o contacto com a sociedade civil internacional surge, nos dias que correm, como um instrumento fundamental, tanto de afirmação internacional, como de compreensão mútua. Assim, na base desta concepção está a ideia de que o relacionamento a nível internacional não pode, já, ser apenas percebido na perspectiva inter-estatal, mas que surgem, cada vez mais, novos canais de comunicação entre Estados e sociedade civil. De facto, esta referência de poder brando parece vir a ser integrada nos vários domínios de política interna e externa, dando a entender que as entidades públicas procuram pautar a relação com a sua população por uma lógica de legitimação de poder.

Noutra perspectiva, se o conceito de *soft power* faz mais sentido quando aplicado na orla externa dos Estados, já será mais interessante recuperar a ideia de capital social quando está em causa a dinâmica interna de planeamento, aplicação e gestão decisional⁹. Para alguns autores este capital social, fundado na confiança – social – é base fundamental para o desenvolvimento económico.¹⁰ A explicação desta conclusão pode ser encontrada nas palavras de Nan Lin, para quem “tanto as racionalidades transaccionáveis como as relacionais são de cariz social. Sem a legitimação e suporte de um sistema político e social e dos seus membros constitutivos, o sistema económico, baseado no seu médium simbólico e generalizado, o dinheiro, simplesmente não pode existir” (Lin, N. 2001: 164). Para Lin, esta ideia de capital social gravita fundamentalmente em torno do reconhecimento, reputação e solidariedade de grupo, sendo que o elemento catalisador da promoção deste tipo de capital é o estabelecimento de uma rede social, cujo crescimento exponencial que se tem manifestado no ciberespaço, acarreta consequências que ultrapassam as fronteiras nacionais (Lin, N. 2001: 153-154 e 211).

⁹ Veja-se a este propósito: Lindbeck, A., Nyberg, S. e Weibull, J. (2002).

¹⁰ A propósito do conceito de capital social, consulte-se Lin, N. 2001.

Analisado por outro prisma, o pressuposto da função da “cultura” como sendo um alicerce fundamental do relacionamento inter-humano abriu espaço para a criação do conceito de capital cultural. De facto, podem-se descortinar diferentes valências para este conceito, ponto que é justamente sublinhado por autores como Nan Lin¹¹.

No contexto do espírito deste trabalho, é importante deixar aqui considerada a ideia subjacente a um tipo de capital que é intangível: um capital cultural que se pode aceder em “redes culturais e relacionamentos que suportam a actividade humana, e na diversidade da manifestações culturais no seio das comunidades” (Throsby, D. 2001: 168). Para além da significativa sobreposição com o conceito de capital social, este conceito evidencia a importância da “cultura” no domínio do relacionamento em sociedade.

Não pertence a estas linhas o objectivo de desenvolver estes conceitos. Na verdade, outros casos poderiam ainda ser referenciados, como seja o caso do renovado fôlego que tem sido dado às políticas culturais externas, ou mesmo da ideia de diplomacia pública. Por agora, o que pretendemos deixar sublinhado é o processo de adaptação dos Estados e respectivas políticas públicas à mundialização de temas, opiniões, sectores e decisões. Esta parece ser, sem dúvida, a era da informação, conhecimento e, arriscamos, da “Cultura”: o multilinguismo e o desenvolvimento do encontro de culturas está a tornar-se um valor, um objectivo a atingir, uma construção “social” efectiva (Cardoso, J. e CIESP, 1994: 49). Como referem Podder e Bergvall (2004: 11): “apercebemo-nos que a colaboração entre pessoas normais abre novas possibilidades para o crescimento – económica e pessoalmente. Cremos ainda que isto irá forçar o avanço do desenvolvimento de identidades mais distintas, pelo facto de precisarmos de ter uma ideia mais clara das origens para que possamos construir algo mútuo”.

No mundo globalizado, o mais elementar elo de ligação inter-humano tem vindo a ser integrado nos vários domínios da política pública a uma escala global.

¹¹ Vejam-se as várias distinções desenvolvidas na obra de David Throsby (2001), pp. 166 a 169.

3 – OS PRINCIPAIS CONCEITOS INCLUÍDOS

Tendo já sido possível apresentar as principais linhas de força deste trabalho, uma das questões que mais importa definir neste início é o campo conceptual onde nos vamos basear. De facto, estão aqui em causa vários conceitos cuja amplitude e/ou “flexibilidade” tendem a criar obstáculos na nossa busca de aprofundamento desta temática, mas mais especificamente, desta pergunta de partida. Assim sendo, optámos por desenvolver um capítulo onde o objectivo passa por apresentar os principais conceitos que serão transversais a todo o trabalho, bem como procurar operacionalizá-los para este fim.

3.1 – Cultura

Provavelmente a mensagem que mais interessa passar de início a respeito da conceptualização da “cultura” que iremos assumir neste trabalho é a sua amplitude. De facto, é evidente pelo historial científico que este conceito é difícil de concretizar de forma a incluir todas as suas dimensões e sensibilidades.

Quanto às concepções relativas ao termo “cultura”, estas têm constituído um grande desafio para os cientistas sociais. Apresenta-se como mais um conceito de difícil consenso, resultante de uma batalha ideológica que teve o seu auge entre os anos 20 e 50 do século XX (Gellner, E. 1987: 236). Segundo Marvin Harris (2002: 19), um dos principais antropólogos ligados à área, “cultura” refere-se a “estilos de vida aprendidos socialmente que se encontram em sociedades humanas e que abarcam todos os aspectos da vida social, incluindo quer o pensamento quer o comportamento”. Neste sentido, “cultura” é uma abstracção que não deve ser confundida com “etnia”, dado que esta parte de uma consciência de pertença a um grupo com base em elementos de carácter cultural, como sejam a língua, o território, ou a religião. Uma cultura em si mesma possui um campo muito mais vasto de inclusão, referindo-se a tudo o que é produzido pelo Homem nas suas actividades sociais. Cultura pode, assim, incluir também todas as práticas mundanas que contribuem directamente para a narrativa de vidas das pessoas (Harris, M. 2002: 20).

Numa das suas implicações mais genéricas e transversais, “cultura” pode também ser entendida enquanto a ordem da vida na qual os seres humanos constroem um

significado pelas práticas de representação simbólica” (Tomlinson, J. 1999: 18). Poderá, complementarmente, ser vista como o contexto no seio do qual as pessoas dão um significado às suas acções e experiências (Tomlinson, J. 1999: 7).

Para os efeitos em questão neste trabalho, a ideia de “cultura” irá incluir tanto as dimensões antropológicas, sociais, políticas como as mais “comerciais” (oferta cultural) (Tomlinson, J. 1999: 18). Assim, iremos partir de uma concepção ampla de cultura, enquadrando quer a perspectiva de Harris, como a expressão mais “artística” deste conceito, incluindo desta forma a “expressão cultural material” dos grupos. Considerando que esta dissertação se ocupa primordialmente de um nível regional/nacional, a cultura poderá “tocar” a noção de identidade nacional/regional. Por outro lado, nesta visão mais transversal do conceito de cultura, acabaremos por nos situarmos fora de concepções mais “disciplinadas”, como as referentes à economia da cultura, por exemplo.

3.1.1 - Cultura e identidade nacional

Considerando a posição da Organização das Nações Unidas para a Cultura, Ciência e Educação (UNESCO), pode-se alargar este campo teórico à realidade de um Estado. Na óptica desta organização, o sentimento de identidade cultural tende a ser alocado na “nação”, pelo que daí advém uma tendência para a correspondência entre identidade cultural e identidade nacional (Tomlinson, J. 1999: 70). No entanto, tendo em conta que a ideia de nação é, pelo menos politicamente, muito mais recente que a declinação antropológica e social de “cultura”, surge aqui um problema que parece impedir a ligação directa entre identidade cultural e identidade nacional, sendo que, para alguns autores, esta última surge “apenas” enquanto um particular estilo de “comunidade imaginária” (Tomlinson, J. 1999: 80-83).

3.2 - Soft power ou o “peso da imaginação”

A dificuldade em operacionalizar conceitos leva a naturais cautelas científicas. Não deixa de ser, contudo, interessante esta ligação que é estabelecida entre a identidade cultural de um povo e a ideia de comunidade imaginária. De facto, se a culturalização das sociedades se apresenta como uma evidência primitiva, não será menos intrínseco a capacidade de imaginação do ser-humano. Para este trabalho, será útil esta percepção da

“cultura” do ponto de vista imaginário: iremos tentar, assim, não analisar as origens desta “imaginação”, mas antes considerar as suas valências num quadro internacional, como o é o da globalização, ou mais concretamente, o do relacionamento económico entre Estados. A capacidade de “imaginação internacional” tende a estar intimamente relacionada com os valores, o prestígio, a identificação e a ambição dos povos, e sobretudo dos cidadãos do mundo. Estará aqui uma ideia semelhante à de representação cultural a que Pender se refere: para este(s) autore(s), esta refere-se à designação dada ao amplo leque de mensagens, pessoais ou impessoais, que, mediadas, funcionam como condutoras de ideias; bem como uma outra representação de natureza material, que inclui museus, galerias, etc, que transmitem igualmente uma mensagem cultural (Pender, L. 1999: 88). A ideia fundamental e transversal que daqui se retém é a da importância da divulgação e transmissão de ideias, valores e culturas que hoje ultrapassa o domínio interno dos Estados para se passar a afirmar num contexto internacional.

Não será, assim, de estranhar a crescente motivação dos líderes internacionais em basearem (e legitimarem) as suas políticas internas e externas numa ideia de *soft power*, no seio do qual se procura completar a força das leis e das armas, com o “poder de atracção”. Ao investigar-se a – reduzida – produção científica portuguesa neste campo, pode-se observar a tendência para equivaler esta ideia de *soft power* à de poder cultural, como refere Adriano Moreira aludindo à importância do usufruto deste “poder” disponível para o Estado, afirmando que «é o poder cultural e não outro, que devidamente ajudado deve presidir aos esforços e acompanhar a evolução» (Moreira, A. 1999: 78). Não existe aqui uma relação directa de equivalência com o poder cultural, mas não deixa de ser verdade que este acaba por ser, arriscamos, a exemplificação mais directa da ideia de *soft power*. Este conceito resulta de uma ideia que tem tido eco há já algum tempo, mas terá sido fundamentado principalmente por Joseph S. Nye Jr., em especial na sua obra “*Soft Power: the Means to Success in World Politics*” (2005). Quanto ao factor “poder”, o autor reforça a ideia deste enquanto «capacidade de influenciar o comportamento dos outros de forma a conseguir o desenlace que se pretende» (Nye, J. 2005: 2), usando elementos como a coerção, indução, atracção e cooptação, sendo estes mais alternativos/combinatórios do que exclusivos.

Esta exposição de poder possui as vertentes *hard* e *soft*, referindo-se na primeira à acção directa do poder, ao uso dos instrumentos militar, económico e político clássicos, no

fundo, a uma acção marcada pelo uso da “coerção” e “indução”. O *soft power* já se refere a uma acção indirecta, apostando especialmente em acções várias focadas, não directamente nos governos, mas nas suas populações. Segundo este autor, a procura da atracção e persuasão é feita principalmente através da “exportação de cultura”, de instituições e políticas governamentais, surgindo, assim, como natural, o interesse pela componente cultural das relações entre Estados e povos.

De forma concisa, a objectivo das estratégias de *soft power* passa por criar condições para que, uma maior identificação com as ideologias do Estado A, facilite abertura política do Estado B. O autor não deixa, contudo, de sublinhar que não se pode afirmar que este *soft power* seja apenas influência, visto este possuir várias formas de se fazer sentir, inclusivamente na vertente *hard*, afirmando ainda que este também deve superar uma ideia de “persuasão”, apesar de esta ser uma componente fundamental do conceito (Nye, J. 2005: 6). Outra crítica de que o autor se procura defender é a que liga exclusivamente este conceito ao poder das expressões populares de cultura, sendo estas vistas pelo autor como veículo importante do *soft power*, mas não exclusivas, pois uma tarefa imprescindível de quem a aplica é o conhecimento prévio do ambiente social, cultural e político da contraparte, culminando este trabalho com a adaptação ao mesmo (Nye, J. 2005: 6).

Este ponto é, de facto, central para a compreensão do objectivo principal deste trabalho. Se, por um lado, a dificuldade em precisar este conceito central pode implicar um menor rigor nos capítulos que seguirão, por outro, a flexibilidade inerente à ideia de “cultura” surge como uma característica que permite uma avaliação transversal, incluindo uma série de ideias e realidades diferentes, mas que ao mesmo tempo alinham com o espírito deste tema. Caberá ao capítulo 9, ao enunciar os dados que se alcançaram, revelar que elementos da cultura nacional se observaram.

3.3 – Diferencialidade

Ao longo deste trabalho, deparámo-nos com a necessidade de incluir um conceito que conseguisse expressar um estado de identidade própria que leve a uma diferenciação de uma entidade ou região. Distingue-se do termo “diferenciação” por não se tratar de um processo mas sim de um estado, e que acaba por estar directamente relacionado com as características próprias do objecto de estudo. Assim, empregamos este termo no sentido

de sublinhar um nível de diferenciação – própria e intrínseca – alcançado, permitindo o reconhecimento e distinção dos restantes.

3.4 - Marca Territorial

O estabelecimento de “marcas território”¹² tem-se apresentado como um dos fenómenos mais observáveis nos últimos anos do panorama internacional relativo às políticas económicas externas. A promoção de uma imagem comercial nacional tem vindo a ser perspectivada, pelas autoridades competentes, como uma das vias privilegiadas de afirmação económica internacional¹³, bem como da salvaguarda da individualidade das entidades (e características) nacionais no contexto de um certo anonimato característico do mercado globalizado. Neste contexto, importa caminhar no sentido da precisão do conceito.

A marca comercial pode, de facto, ser considerada enquanto “sinónimo de uma colecção de percepções na cabeça do consumidor” (ICEP: 1). Fará, então, sentido adaptar (mais do que transpor) a realidade da comercialização de produtos para um plano macro, ou seja, para a criação de uma identidade comercial de cidades, regiões e Estados? A nosso ver, sim, desde que se tenha em consciência a diferença existente entre estes dois níveis. A tarefa, agora será a de fundamentar e legitimar esta articulação lógica.

Recuperando as palavras de Philip Kotler, especialista na área do marketing “A imagem de um país resulta da sua geografia, história, proclamações, arte e música, cidadãos famosos e outras características” (Kotler, P. & Gertner, D. 2002: 251)”. Os projectos de “marca território” têm surgido, assim, como um novo “mercado”, extremamente competitivo, onde cada Estado procura aliar os traços característicos da sua identidade nacional a imagens de modernidade, competência e vanguardismo, procurando, pela via nacional, potenciar o desenvolvimento dos agentes económicos que, de forma directa ou indirecta, dela (imagem) dependem. Na verdade, “uma marca país, em seu mais alto nível, é muito mais do que um logótipo ou um slogan, é uma plataforma unificadora e identificável que se manifesta na experiência de um país, comunicada por funcionários e

¹² Iremos assumir este conceito como equivalente ao de *Country Branding*. Este trabalho tem um enfoque preferencial no quadro nacional, pelo que, mesmo considerando que a marca país não corresponde necessariamente ao anterior conceito, esta acaba por ser referenciada a maior parte das vezes.

¹³ Veja-se a título de exemplo o seguinte artigo: Gonçalves, H. (26 de Março de 200), “ «Branding country» ou a importância da marca de um país”, *Diário Económico*, pp.22-23.

cidadãos e posta em prática mediante diferentes agências governamentais ou privadas [...] ver um país holisticamente [...] é o único modo de ajudar a criar uma verdadeira marca país” (Futurebrand, 2006: 39).

A criação de uma identidade comercial é tradicionalmente preponderante no contexto económico. “As marcas existem para gerar valor” (ICEP: 1) é a melhor afirmação que se pode reter aqui. Esta recente tendência para se promoverem Estados (ou regiões) enquanto marcas surge no contexto da globalização, enquanto processo de redução de distâncias várias. Assim, e retomando a ideia lançada logo na introdução inicial, parece cada vez mais evidente a importância das percepções no contexto internacional. Percepções que passam pelo campo cultural, civilizacional, político, social e económico: “marca [...] inclui muitas dimensões, tais como desempenhos, imagens sociais, valores, confiança e identificação” (Kotler, P. & Gertner, D. 2002: 250). A marca país está, desta forma, iminente relacionada com a sua imagem, ou seja, com a forma como os “outros” o percebem de fora. Chega-se, então, a esta ideia de que a imagem do país pode assim ser definida por uma série de crenças e associações ao mesmo, pelo que tal pode e deve ser utilizado para fins de marketing (Mossberg, L. & Kleppe, I. 2005: 496). Para efeitos da delimitação de conceitos, deve-se referir que as iniciativas públicas do tipo de marca país acabam por ser muitas vezes ligadas a ideias e conceitos que nem sempre se correspondem. Exemplos mais relevantes de conceitos que são levantados neste campo são o de “imagem de destino”, “imagem de país”, “imagem de país de fabrico”. De facto, apesar da tendência para a sobreposição de campo de análise entre estes conceitos, os mesmos acabam por se referir a diferentes declinações da “marca territorial”.

Começando pelo conceito de “imagem país”, está-se aqui a falar da ideia mais ampla que se retém de um país (Mossberg, L. & Kleppe, I. 2005: 497), podendo-se afirmar que se apresenta como o objectivo final das iniciativas públicas, que procuram atribuir a um território e/ou Estado uma série de associações consideradas benéficas.

Relativamente à “imagem de destino”, as implicações que este conceito abarca são viradas para a promoção do Estado em termos turísticos. A dimensão turística da marca país é, de facto, a associação mais imediata que se faz deste género de iniciativas, e aquela que tradicionalmente é mais trabalhada. Por outro lado, este facto pode ser explicado pelo uso do país enquanto objecto de comercialização ser mais visível no

marketing do turismo (Mossberg, L. & Kleppe, I. 2005: 494). A este respeito, Pender, distingue entre dois tipos de influências da imagem-destino: a que advém da imagem orgânica – construída pela informação recolhida de fontes não comerciais, como sejam a rádio, televisão, livros, educação, etc – e a imagem induzida – derivada de uma promoção deliberada e de informação comercial. Segundo este autor, a primeira acaba por se afirmar mais influente que a segunda, apesar de se reconhecer que são ambas importantes para a construção da imagem-destino nas pessoas (Pender, L. 1999: 78).

Não nos podemos esquecer, no entanto, que, havendo um hiato entre a imagem nacional e imagem de destino, estas duas podem nem sempre corresponder. Por um lado, pelo facto da dimensão turística poder ser ultrapassada por outras características nacionais como sejam a sua cultura, economia, política, ideologia ou história. Por outro lado, a uma imagem nacional podem corresponder várias imagens de destino: a especificidade do turismo nacional (bem como a sua promoção) é muitas vezes desagregada, ligando-se este a diferentes regiões, cidades ou atracções (Mossberg, L., e Kleppe, I. 2005: 499). Na literatura, podem-se registar modelos que optam por estabelecer uma relação hierárquica entre estes conceitos, colocando no topo esta *destination image*, assumindo uma sobreposição e ligação desta às restantes variantes (Mossberg, L., e Kleppe, I. 2005: 499). Não será, no entanto, este modelo que iremos assumir, preferindo-se uma diferenciação básica de conceitos de forma a se delimitar melhor os campos a tratar.

Finalmente, a “imagem do país de fabrico” está mais virada para a criação de uma marca nacional suficientemente forte para que as empresas e produtos nacionais possam beneficiar dessa mesma imagem¹⁴. Podemos aqui estabelecer uma íntima relação com a ideia de “*country equity*”, que se refere ao valor emocional que os consumidores retiram da associação de uma marca com um país (Vicente, J. 2004: 7) e que pode ter várias dimensões como a da performance, da imagem social, do valor, da confiança e da identificação (Kotler, P. & Gertner, D. 2002: 250). A interiorização por parte das empresas das potencialidades que uma imagem forte de um país acarreta, leva a que, muitas vezes, os seus produtos, e a maneira como estes são divulgados, seja alinhada deliberadamente com a “imagem-chapéu” do seu país. Esta é, assim, outra sub-vertente

¹⁴ Estas dinâmicas estão aprofundadas em: Agrawal, J e Kamakura, W. 1999, e Li, Z., Murray, L. & Scott, D. 2000.

da imagem internacional de um país, que acaba por ser uma particularização da ideia geral¹⁵.

Um dos pontos mais cruciais de toda esta estratégia, e de que depende directamente da questão central deste trabalho, são as vias pelas quais as mensagens da marca país são passadas. Um olhar pelos esforços que têm estado na base do desenvolvimento da “*Marca España*”, por exemplo, permite a identificação de algumas pistas neste sentido: “os canais de maior êxito para comunicar a marca país são os seguintes: o governo e suas decisões e actuações políticas; investir em promoção e no investimento estrangeiro; a diplomacia cultural e a exportação de recursos culturais; cidadãos do país (...); os produtos de um país; e o turismo”¹⁶.

Mas, mais precisamente, importa aqui tentar avaliar que tipo de mensagem é passada por via deste tipo de marca, e se, na sequência da articulação proposta, se consegue identificar uma influência do factor cultural nestas mesmas mensagens. Retomando as palavras de Olins, “as pessoas são influenciadas pela gastronomia, cinema, arte, desporto [...], tanto como pelas formas mais óbvias e directas de promoção” (Olins, W. 2002). De facto, parece possível afirmar que a questão do país de origem tem influência nas decisões de consumo dos consumidores: “Os consumidores usam recorrentemente a informação acerca do país de origem como um indicador de qualidade”¹⁷ (Kotler, P. & Gertner, D. 2002: 254), o que coloca a questão da estratégia de marca país no topo da agenda económica. Pese embora este facto, a informação disponível indica que do lado dos produtores, o efeito marca país parece não ter sido integrado na estratégia de vendas dos produtos, ao concluir-se que os preços dos produtos não reflectem necessariamente o peso de uma marca país forte nos mercados internacionais, como seja o caso considerado do Japão, conforme um estudo levado a cabo por Agrawal e Kamakura (1999: 11).

Existem, de facto, vários pontos de contacto com o exterior, com as diferentes “culturas” e “marcas” internacionais. Se é legítimo poder pensar que a imagem que os portugueses têm dos angolanos provém de uma história comum e das significativas

¹⁵ Mosseber e Kleppe (2005) acabam mesmo por diferenciar uma imagem provinda da origem dos produtos e a imagem do país de origem (do produto). Na óptica destes autores a primeira é mais ampla que a última. Veja-se a este respeito a pág. 496.

¹⁶ “Espanña es la séptima marca país del mundo” (11 de Dezembro de 2006), site Marketing Directo. Disponível em: <http://www.marketingdirecto.com/noticias/noticia.php?idnoticia=20927>.

¹⁷ “Consumers pervasively use country of origin information as an indicator of quality”.

vagas de imigrantes que Portugal tem acolhido, já a ideia que retêm da Federação Alemã será em grande parte devido à excelência de algumas marcas comerciais com origem neste Estado, ao passo que a Itália goza de uma “reputação” de cariz eminentemente cultural, e logo turístico: estes três exemplos demonstram as diferenças de percepção do “outro”, que, provindo de pontos de contacto diferentes, tendem a estigmatizar uma(s) ideia(s) dotada(s) da capacidade de generalização. Estas ideias podem estar mais ou menos dependentes das estratégias dos dirigentes públicos, ou mais ou menos próximas da “realidade” nacional. O que, sim, parece acontecer é que o local de fabrico dos automóveis da “Mercedes” será sempre a (“fiável”) Alemanha – mesmo quando não o são – e a (“diversificada”) oferta gastronómica e cultural será sempre tão apelativa como parece – mesmo quando não o é¹⁸.

3.5 - Cultura, poder económico e propaganda cultural

A noção e ideia de “cultura” é, de facto, particular e extremamente complexa, visto estar directamente ligada às raízes identitárias de grupos, regiões, Estados ou nações. Neste contexto, é compreensível a preocupação que surge quando se tenta considerar o factor cultural como um vector de diferenciação económica, ou, em última análise, afirmação política. Um breve olhar pela história, em especial a do último século, aconselha especial atenção e cuidado quando se aborda um tema pela perspectiva que desde o início assumimos. O termo “imperialismo cultural”, cujo historial parece ter tido início por volta de 1960 (Tomlinson, J. 1992: 2), surge frequentemente associado a esta “instrumentalização” da “cultura” nos domínios da política interna, e, em particular, ao nível da política externa. De facto, ao procurarmos uma definição de imperialismo cultural, as definições avançadas não andam muito longe de “uso do poder político e económico para exaltar e espalhar os valores e hábitos de uma cultura estrangeira às custas da cultura nativa”¹⁹ (Tomlinson, J. 1992: 3). Assim sendo, e considerando o âmbito deste trabalho, importa, esclarecer que esta visão não surge alinhada na nossa problemática. Neste sentido, as palavras de John Tomlinson, ajudam a desmistificar esta ideia ainda muito enraizada: “muitas das representações simbólicas encontradas no marketing, se bem que possuidoras de um fim (económico) instrumental, são [...] bastante culturais” (Tomlinson, J. 1999: 18). Por outro lado, o que muitas vezes se

¹⁸ Como também apontam Phau e Prendergast (2000: 164).

¹⁹ “*Use of political and economic power to exalt and spread the values and habits of a foreign culture at the expense of a native culture*”.

designa de imperialismo cultural, ou mesmo as referências à propaganda ideológica, refere-se normalmente ao nível dos *media* (Tomlinson, J. 1992: 181), o que difere do âmbito mais directo deste trabalho. Neste sentido é frequente a transmissão da ideia de que se caminha para uniformização das culturas mundiais. Na verdade, o facto de que as diferenças culturais estão mais expostas, tenderá, sim, para uma maior consciencialização do que nos separa dos “outros”, havendo autores – como Hofstede – que acabam por concluir que tal processo tem o potencial de acentuar essas mesmas particularidades (Hofstede, G. 2001: 453).

Por fim, outra das críticas que historicamente vêm surgindo – e que podem ser consubstanciadas na concepção de indústria cultural promovida por Adorno e de Horkheimer (1974) – é a ligação da economia de mercado com a exaltação de um espírito consumista, que tende a estetizar e comercializar as culturas nacionais: “esta é a ideia de que o capitalismo produz uma cultura de consumismo dentro da qual toda a acção e experiência cultural se torna «*commodified*»” (Tomlinson, J. 1999: 103)²⁰.

Na verdade, e tal como inicialmente referido, o principal propósito desta dissertação é o de procurar uma articulação coerente entre cultura/identidade nacionais e política económica externa, tomando como principal enfoque a questão da marca país e as ideias de “diferencialidade” e identificação cultural. Pensamos que aqui, mais do que “poder” político, importa tratar as sinergias que surgem da coordenação entre as políticas que estejam integradas na defesa e promoção da cultura portuguesa no estrangeiro (objectivo que, acrescente-se, não só faz tradicionalmente parte dos principais eixos da política externa portuguesa, como integra igualmente os “grandes desígnios” da orientação internacional da maioria dos Estados mundiais²¹), e a necessidade de diferenciação nos mercados internacionais. De facto, o grande salto teórico-conceptual que se tem dado nos últimos anos na análise desta questão, prende-se com o pressuposto que a “arena cultural” internacional é (cada vez mais?) um jogo de soma positiva, e que,

²⁰ A sua obra “Promotional Culture” propôs-se a analisar exactamente a integração das questões culturais no ímpeto consumista e comercial que caracteriza parte do processo da globalização. Com este intuito, nesta obra, avança-se com uma importante permissa: no campo cultural, tal como em outros sectores económicos, o que é mais valorizado é o que pode ser mais rapidamente produzido numa forma que lhe permita ser comprado individualmente e consumido massivamente. Assim, na verdade pode-se ligar à emergência da promoção enquanto uma força cultural, não é apenas uma alteração na produção e circulação de sinais (cultural commodification), mas uma alteração na própria relação entre cultura e economia (Wernick, A. 1991: 185).

²¹ Conclusão que se pode retirar da crescente aposta dos Estados em promoverem políticas culturais externas efectivas e agressivas, em cooperação com os Institutos de Cultura, como sejam a Alliance Française, o Instituto Cervantes ou o British Council.

desta forma, a afirmação de uma cultura não se faz em detrimento de outras²². Parece, assim, que os domínios da cultura internacional têm vindo a ganhar uma maior profundidade, tanto no plano conceptual, como no domínio da estratégia da política pública. “Generalizar acerca de culturas não é tanto uma questão de colocar rótulos nas pessoas, mas uma vontade de compreender porque é que os outros não agem e pensam como eu” (Poder, R. e Bergvall, J. 2004: 9). É nesse sentido que procuraremos caminhar.

3.6 - Competitividade Internacional

Na delineação deste trabalho surgiu como natural a necessidade de investir na operacionalização de conceitos. De facto, na premissa inicial deste trabalho a articulação levantada é “o peso económico da cultura nacional”. De que forma se poderá, então, avaliar esse “peso”? O âmbito foi facilmente delimitado: o campo em que nos iríamos situar seria o da política económica externa portuguesa. Contudo, a imperatividade de precisão obrigou a que se definisse o processo de internacionalização da economia nacional, particularmente virado para o sector do turismo, como o principal alvo teórico-prático, e onde o estudo deveria incidir. Estas considerações parecem, de certa forma, deslocadas de contexto, visto que a apresentação do propósito e objectivos desta tese terem, já, tido o seu espaço. Contudo, o que importa aqui reter é a diferenciação conceptual que advém deste contexto. Numa época em que se caracteriza o panorama económico (mais ou menos) global (Cardoso, J. e CIESP 1994: 47)²³ por via da evidência da preponderância do factor “conhecimento” (Rodrigues, M. 2003), a ideia de competitividade apresenta-se como uma referência – actualizada – na delineação da política económica.

De facto, é imperativo um melhor conhecimento da competitividade a que muitas vezes preside os esforços de Estados e empresas, sendo que aqui se podem levantar várias perspectivas. No quadro económico, e especialmente num contexto de economia global, a noção de “competitividade” é praticamente tão ampla quanto visada, sendo que uma definição rigorosa e absoluta parece estar longe de ser alcançada (Lopes, R. 2001: 153).

²² A este propósito consulte-se o relatório de Graddol, D. (2007), sobre a evolução e previsão da disseminação dos idiomas no mundo.

²³ Na perspectiva de José Luís Cardoso (1994: 47) “a globalização é bastante desigual no seu alcance e altamente diferenciada nas suas consequências”.

Como ponto de partida, refira-se precisamente a questão da amplitude: duma aplicação inicial ao nível da unidade produtiva (empresa), acabou por ser transposta para quadro mais macro, estejam em causa cidades, regiões ou Estados (Ainginger, K. 2006). A este propósito deve-se começar por fazer referência a Michael Porter, pela inovação que introduziu ao nível da análise da questão da competitividade nacional, sublinhando a importância do enquadramento estrutural do Estado para com as suas empresas (referido por Lopes, R. 2001: 58). Na verdade, Michael Porter, referido por Flanagan (2007), enfatiza a questão da estrutura, recusando a ideia de uma “competitividade nacional” como tendo fim em si mesma: “procurar explicar competitividade a um nível nacional é responder à pergunta errada” (Flanagan, R. Lu, W. Shen, L. e Jewell, C. 2007: 991). Esta concepção da competitividade nacional enquanto quadro estrutural, no seio do qual se movimentam as empresas, é seguido por Bradley, quando este afirma que a competitividade nacional é “essencial para possibilitar à empresa a liderança tecnológica e comercial em importantes segmentos de mercado” (Bradley, F. 1995: 222-223). Assim sendo, no momento em que se parte para uma análise dos níveis de competitividade de uma organização do foro público, somos deslocados para o campo do território. Na visão de Raúl Lopes, “a competitividade territorial é função dos atributos, ou potencial competitivo, inerentes às empresas localizadas no território, mas é igualmente função das vantagens da economia local, que juntamente com os atributos das empresas formam o que podemos designar por atributos estáticos do território” (Lopes, R. 2001: 155), concluindo por defender a ideia de que é na inovação que se encontra a principal fonte da competitividade (Lopes, R. 2001: 61).

A doutrina dominante tende a identificar claramente competitividade, nomeadamente a nacional, com uma correspondente produtividade: “o único conceito significativo de competitividade ao nível nacional está na produtividade nacional” é a perspectiva de Michael Porter, citado por Ainginger (2006: 3). Para o Fórum Económico Mundial, a competitividade nacional surge como “o conjunto de factores, políticas e instituições que determinam o nível de produtividade de um país”, concluindo que, no âmbito do marketing público, “não é o ambiente de marketing em si que é tão importante, mas antes a capacidade da empresa de lidar com ele à medida que este influencia directamente as suas opções estratégicas” (Fórum Económico Mundial: 3), o que corrobora com a ideia atrás referida. Na verdade, parece existir uma certa interdependência entre as concepções de competitividade e de produtividade, sendo que

a primeira tem vindo a integrar e expandir a última na prossecução de um crescimento económico: se até há umas décadas atrás, onde o tecido económico era eminentemente do tipo industrial, a meta maior das unidades produtivas era o atingir de níveis de produtividade que as levassem ao crescimento, as mais recentes tendências económicas mundiais parecem promover uma certa evolução desta ideia, reflectindo numa concepção lata de competitividade, a ideia de que o sucesso de uma unidade produtiva terá de passar por factores como a diferenciação do produto, a inovação tecnológica ou a reformulação do modelo de comercialização e organização do trabalho (Lopes, 2001: 88). Na sua “actualização” mais recente, “competitividade”, tende a ser entendida enquanto conceito cujos factores que gravitam à sua volta estão em permanente mutação, não se podendo considerar o desempenho duma unidade produtiva apenas pelo seu desempenho (produtivo), por muito que este seja o factor preponderante da mesma, sendo, assim, imperativo procurar incorporar num dado “negócio” valor acrescentado, tanto a jusante, como a montante: “A competitividade [...] é superior aos indicadores económicos tradicionais tais como lucros, produtividade ou quota de mercado, que são vistos como sendo insuficientes para permitir a melhoria contínua do desempenho” (Flanagan, R. Lu, W. Shen, L. e Jewell, C. 2007: 991). Pegando na designação da OCDE, a concepção situa-se ao nível de uma “capacidade das empresas, sectores industriais, regiões, nações ou regiões sub-estatais de gerarem um nível relativamente elevado dos seus factores de produção, receitas e níveis de emprego, ao competirem nos mercados internacionais” (referido em Juscius, V. e Lekavicienė, D. 2007:749). Pode-se, na sequência, depreender que esta ideia de competitividade tende a estar cada vez mais virada para o relacionamento económico externo, procurando-se uma produção particularmente virada para o mercado global que se parece assumir cada vez mais como a verdadeira arena económica. Este dado surge com maior ênfase nos Estados mais pequenos e em que o peso do comércio internacional no PIB é particularmente relevante, como seja o caso de Portugal.

Por outro lado, e atendendo à designação oficial da União Europeia, encontra-se uma diferente abordagem: “padrões de vida numa nação de nível médio elevado e a crescer [...] com o nível mais baixo possível de desemprego involuntário, de uma forma sustentável” (Ainginger, K. 2006: 2), denotando-se, assim, uma concepção mais lata, primordialmente relacionada como os níveis de desenvolvimento económico sustentado e abrangente, e com a preocupação em proporcionar aos seus cidadãos uma certa

qualidade de vida. É, desta forma, ultrapassada a natureza económica mais imediata no conceito, passando-se a incluir “a possibilidade de cada território de ter acesso ao desenvolvimento sustentável [...] desde a promoção da eficiência económica à preservação da qualidade e dos recursos ambientais, desde a preocupação com a equidade social à garantia do direito à participação e à assunção plena da cidadania” (Costa, P. 2002: 114). Existem, neste sentido, outros autores, (como Krugman) que relacionam a melhoria dos padrões de qualidade de vida com os níveis de produtividade interna, ao invés dos respectivos índices de competitividade externa, abrindo assim o campo de análise teórica e onde, como referido, não existe um rigoroso acordo conceptual e interpretativo: “não existe uma definição universal e exacta para competitividade” (Flanagan, R. Lu, W. Shen, L. e Jewell, C. 2007: 990) é frequentemente referenciado na literatura da área. Deste ponto de vista, a ideia é evitar perspectivar competitividade enquanto algo que implique que os objectivos sejam definidos em termos de “combater” a concorrência, em detrimento da qualidade (Kohn, A. 2007: 2).

Assim, a forma como se executa, deverá sobressair à concepção da “corrida sem limites”, preconizada por crescentes avaliações competitivas, e que se baseiam numa ideia dos mercados internacionais enquanto fruto de um jogo de soma zero e de uma lógica de curto prazo²⁴. Não faz parte dos nossos objectivos transmitir uma certa ideia de maniqueísmo conceptual a este nível; isto é, não se pretende contribuir aqui para a cristalização da tendência para a divisão entre a “competição sem escrúpulos” e a redundante noção de “imperatividade social” da competitividade económica” (Lopes, R. 2001: 4-8). Importa sim, reforçar a ideia que a visão de “competitividade” a que pretendemos aludir está alicerçada fundamentalmente no âmbito macroeconómico, e onde está associada uma ideia de dinamismo que permite às regiões e Estados competir no campo externo, por via a prosseguir um caminho de crescimento e, sobretudo, para um amplo desenvolvimento económico e social. Como descrito, a noção de competitividade revela-se multifacetada, complexa e transversal, facto que tem de ser considerado na forma como a mesma é avaliada.

É a este ponto que deveremos enquadrar o nosso plano teórico-conceptual. Ligar a estratégia da “marca Portugal” à competitividade económica do país é uma lógica que

²⁴ José Cardoso (1994) identifica quatro efeitos que julga perversos, e que advêm directamente do que denomina do “excesso de competição”. Ver ainda Lopes R. (2000: 149-151 e 154).

não está livre de riscos. Acima de tudo, pela divisão conceptual que sobre ela – competitividade – recai. Desta forma, e considerando a inviabilização prática de avaliar uma competitividade nacional que ultrapassa as metas relativas aos índices produtivos ou as quotas de mercado, a opção foi colocada na avaliação da percepção, por parte dos agentes do sector do turismo nacional, quanto ao impacto económico da marca Portugal. O que está aqui em discussão é, em última análise, a busca pela diferenciação das marcas/produtos, uma das principais vias de incorporação de valor acrescentado. O impacto económico que se procurará, assim, avaliar é o contributo do contexto cultural para se diferenciar o *made in Portugal* em geral, e do “Destino Portugal” em particular nos mercados internacionais. De certa forma, é neste sentido que caminham mesmo algumas concepções da competitividade empresarial: “competitividade empresarial como a capacidade das empresas de desenvolverem, produzirem e venderem bens e serviços que se distinguem pelas suas características exclusivas [...] permitindo-lhes competir em mercados internacionais” (Juscius, V. e Lekaviciené, D. 2007: 750). É nesta sequência que surge envolvido o conceito de internacionalização empresarial, como sendo um processo em que a “marca Portugal” mais pode intervir, especialmente ao nível que atrás deixámos descrito. Por outras palavras, o reconhecimento da imagem de Portugal no estrangeiro cria condições para que as empresas nacionais possam incluir nas suas estratégias de produção e exportação além fronteiras uma concepção de diferenciação pela via cultural. No caso específico do turismo nacional, a retenção e a atracção de turistas portugueses e estrangeiros, além do alinhamento com a(s) campanha(s) das empresas que operam no ramo, serão os principais veículos de competitividade considerados. Este é um conceito mais “seguro”, e onde será mais fácil encontrar uma permeabilidade à cultura nacional enquanto aspecto diferenciador nos mercados internacionais. Resumindo, a lógica assumida será a de que, possuindo a marca Portugal uma estratégia que visa a diferenciação económica portuguesa, via promoção nacional, as empresas portuguesas beneficiarão já de uma identificação das qualidades, inovações e preço dos seus produtos, ao mesmo tempo que possuem um contexto cultural que as poderá beneficiar. Estamos, assim, a incluir na relação produtor-consumidor um vector cultural, que nos permite entrar, até certo ponto, no domínio do intangível.

4 - CULTURA, INTERNACIONALIZAÇÃO E MARKETING TERRITORIAL

Antes de entrar mais especificamente nas estratégias de marca país, deve-se recordar que o peso da cultura nas relações comerciais internacionais é cada vez mais alvo de reflexão e compreensão. Tendo em mente a perspectiva da Economia enquanto uma ciência social e humana, e reconhecendo-se o peso social e antropológico que a “cultura” tem tido no desenvolvimento humano, podemos partir para uma revisão da literatura que tem estudado, suportado e legitimado novos quadros teóricos que reconheçam um renovado papel da cultura nas relações económicas internacionais. Apresentando-se esta como uma área muito “movediça” e complexa, devido à natureza intangível que surge como um obstáculo na delineação de um quadro conceptual válido, só “recentemente” começaram a surgir pistas de estudo. Aqui apresentaremos uma breve análise da literatura da área, onde se passarão em revista uma série de abordagens acerca das inter-relações entre o campo económico e o campo cultural.

Assim, nestes sub-capítulos que se seguem, iremos reflectir sobre a especificidade cultural dos territórios, e da forma como esta tem sido analisada enquanto vertente fundamental na promoção e crescimento económico desses mesmos espaços. Com este objectivo, começaremos por tentar perceber de que forma se têm tomado as questões culturais como influenciadoras directas do padrão de crescimento económico, para depois procurarmos inter-relacionar com a questão do desenvolvimento microeconómico, ou seja, avaliando o peso da cultura de um dado espaço/país nas estratégias de internacionalização das empresas estrangeiras. O objectivo final deste capítulo será o de possibilitar uma percepção mais profunda da importância das estratégias de marca territorial, avançando-se, para isso, com uma análise à questão do marketing territorial como potenciadora directa e indirecta do crescimento económico transversal.

4.1 - Pode medir-se a cultura?

Pode-se tomar como ponto de partida o esforço que tem vindo a ser feito no sentido de medir e comparar quantitativamente as diversidades culturais, facto que tem permitido uma base mais sólida na “integração” da cultura na política económica. Um dos autores

que se destacou no estudo da distância cultural²⁵ entre Estados foi Hofstede quando, na sua obra “*Culture’s consequences: international differences in work related values*” (Hofstede, G. 1984: 211-231) de 1984, procedeu à construção de uma base de dados relativa às cinquenta filiais de uma empresa multinacional, estabelecida em vários países: este estudo permitiu identificar uma diferenciação cultural entre Estados e que, segundo o autor, se aglomeram em torno de quatro dimensões. São elas a aversão à incerteza, o individualismo, a distância ao poder e o índice de masculinidade, às quais se acrescentou posteriormente a diferença entre a orientação de longo e de curto prazo²⁶.

Estes critérios levaram à construção posterior de um índice numérico, que permite a comparação das diferenças relativas entre países, aplicadas aos processos organizacionais, ao longo das dimensões culturais (Costa, C. 2005: 261-262). Para Hofstede, esta é uma área que carece de particular cuidado, tanto na execução, como na interpretação dos estudos. Para este autor, o conhecimento e as comparações interculturais estão praticamente todas enviesadas à partida quando não se verificam os quatro critérios que levam a tal exercício um rigor científico: têm de ser descritivos e não avaliadores; têm de ser verificáveis por mais do que uma fonte independente; têm de permitir uma extrapolação a, pelo menos, uma maioria estatística e, finalmente, têm de ser discricionários, na medida em que indicam as características que diferenciam uma população das demais (Hofstede, G. 2001: 14). Como sequência, este autor refere que não se encontra na bibliografia praticamente qualquer estudo rigoroso em torno da comparação inter-cultural: o resultado é, então, uma observação inter-cultural baseada em estereótipos nacionais (Hofstede, G. 2001: 13). Mesmo considerando as discordâncias que este e outros estudos de igual matriz têm sofrido ao longo dos anos, estes têm servido de ponto de partida para posteriores análises, como é o caso do impacto na economia internacional resultante da diversidade cultural entre Estados: “as empresas tendem a favorecer os mercados que são culturalmente próximos e que lhes são conhecidos” (Bradley, F. 1995: 153).

²⁵ Para este autor, a ideia de cultura assumida é a de “programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas dos restantes” (Hofstede, G. 2001: 9).

²⁶ Na revisão da mesma obra que procedeu em 2001.

4.2 - Diversidade cultural e internacionalização empresarial

Em “A cultura como dinamizador da economia”, Carla Costa procurou avaliar a influência da (pressuposta) proximidade cultural entre Portugal e o Brasil na decisão de investimento das empresas em amostra. Os três factores ponderados foram a existência de uma língua comum, a proximidade cultural e os laços históricos entre os dois Estados. Como principais conclusões, avançou-se com a existência da forte percepção dos factores não económicos na decisão dos empresários em investir no Brasil, e que tal percepção teve forte influência nas suas estratégias de internacionalização, desvanecendo-se esta à medida que se desenvolvia a actividade empresarial no país de destino (Costa, C. 2005: 268). Relativamente aos factores que mais peso tiveram, a língua comum destacava-se das demais, sendo que a “não-existência de uma distância psíquica [...] mais do que compensou a distância geográfica, e a incerteza e os riscos associados a uma decisão de internacionalização” (Costa, C. 1995: 268). Ainda no domínio do IDE, o estudo desta autora relativo às relações económicas entre Portugal e o Brasil, demonstrou que a sentida proximidade cultural manifestou-se em três diferentes aspectos. São eles (Costa, C. 1995: 329-330):

- Na tomada de decisão dos empresários nacionais de investirem no Brasil. A este nível, ao original binómio necessidade de crescimento/insuficiência do mercado doméstico, aliou-se a percepção da proximidade cultural do mercado brasileiro, que possibilitou uma maior intensidade (e confiança) de investimento;

- Na escolha dos modos de entrada no mercado em questão. Aqui, a maior parte das empresas optaram por um investimento de raiz ou por aquisições revelando uma maior segurança na relação com o mercado²⁷;

- No queimar de etapas (teóricas) que as empresas nacionais levam a cabo no seu processo de internacionalização.

Não obstante, é importante reconhecer que a influência da proximidade cultural não se revela da mesma forma em todas as empresas. As que mostram maior permeabilidade a este factor são, segundo Carla Costa, as que trabalham no sector de comércio e de

²⁷ Neste sentido também escreveram Kogut e Singh (referidos por Costa, 2005: 118), ao verificarem a existência de uma relação positiva entre proximidade cultural e a opção de empresas em optar por modos de entrada mais exigentes, com um maior empenhamento de recursos humanos e financeiros, bem como um maior grau de incerteza a tal processo associado. Veja-se Costa, C. (2005: 118).

serviços²⁸, em particular as empresas de menor dimensão, pelo facto de muitas delas iniciarem no mercado brasileiro o seu processo de internacionalização (Costa, C. 1995: 331-335). Determinados os resultados deste estudo, a autora acaba por sentir legitimidade em reconhecer a necessidade do desenvolvimento de novos quadros teóricos que permitam identificar melhor a articulação entre as dimensões económica e cultural (Costa, C. 1995: 335).

Mais recentemente, em 2007, o estudo “*Diverse Europe*” (Dekker, P. 2007)²⁹ surgiu no sentido de aprofundar um aspecto concreto nesta área. Neste caso, o que os seus autores procuraram analisar, foi a influência da opinião pública europeia, na sua respectiva diversidade cultural, e as políticas económicas dos Estados europeus. Na sua óptica, a diversidade cultural pode influenciar, tanto os níveis de IDE, como o volume das trocas comerciais, de várias maneiras. A explicação que é encontrada para que, a uma identificação cultural, correspondam maiores níveis de interacção económica, é baseada em dois factores principais: a confiança mútua que daí advém e a “distância” entre as culturas dos dois Estados em questão (Dekker, P. 2007: 77). Consideremos então o que a este nível é referido.

No processo das trocas comerciais internacionais, a questão da confiança entre as partes assume particular relevância. Tal como qualquer contracto assinado entre dois agentes, o problema da informação assimétrica é efectivo e (virtualmente) insolúvel, o que, quando se considera as particulares circunstâncias que afectam contractos comerciais/económicos entre dois Estados, pode significar a diferença entre o estabelecimento, ou perdas, de parcerias altamente proveitosas para cada um dos lados. Parece evidente, neste caso, que o estabelecimento de medidas de confiança entre dois agentes internacionais poderão significar enormes proveitos para cada um.

Estas considerações poder-se-ão perfeitamente aplicar ao caso das estratégias de atracção de IDE. Os horizontes de mais longo prazo e os elevados níveis de risco tornam o IDE particularmente sensível à necessidade de medidas de confiança. A familiaridade e experiência no relacionamento com a cultura do Estado para o qual se

²⁸ Da mesma opinião partilha Frank Bradley (1995: 525) quando afirma que “ [serviços] alguns têm uma grande ligação cultural e a procura é fortemente influenciada pela sociedade. Muito serviços médicos, cuidado pessoal, programas educativos, filmes, videos e alguma publicidade são fortemente influenciadas pela cultura.”

²⁹ Artigo desenvolvido a partir de estudos de opinião desenvolvidos nos Estados Membros, em especial os *European Outlooks*.

está a investir são decisivos para qualquer política económica externa (Dekker, P. 2007: 77). Relativamente aos padrões de confiança, deve-se referir que são importantes neste sentido, tanto a confiança formal, como a informal (Dekker, P. 2007: 77).

Num estudo levado a cabo por Den Butter e Mosh (citado por Dekker, P. 2007: 78), conclui-se que, um aumento de um desvio-padrão dos níveis de confiança, levaria a um aumento no comércio internacional num intervalo dos 24 aos 34%, entre os Estados-Membros da União Europeia (UE). No mesmo sentido, Guiso (referido em Dekker, P. 2007: 78) conclui que o aumento de níveis de confiança entre Estados Membros levará a um aumento de 30% no volume de trocas comerciais, sendo que, ao nível do IDE, os valores podem alcançar os 75%, explicando este diferencial o horizonte de longo prazo do IDE, o que é potencializado pela confiança mútua.

Olhando para o estudo de Luigi Guiso, o autor começa por evidenciar as dificuldades que se podem levantar: a heterogeneidade cultural pode prejudicar as trocas comerciais pela falta de compreensão e de antecipação dos acontecimentos, levando a interpretações prejudiciais. Mais, no contexto das trocas comerciais, a diversidade cultural é frequentemente encarada como um custo de transacção, tal como os custos de transporte (Dekker, P. 2007: 78).

No entanto, a existência de diferenciais culturais pode trazer vantagens ao se optar por modalidades de IDE, em detrimento das trocas comerciais. Uma das mais referidas vantagens neste contexto é a potenciação dos níveis de IDE pela via da especialização. Para o mesmo autor, quanto mais diverso for o cenário, maiores serão as oportunidades de uma empresa se especializar num dado produto, ou processo de produção (Dekker, P. 2007: 79).

Neste mesmo sentido, Linders, citado por Dekker (2005: 79), analisando indicadores como o PIB, a qualidade institucional e as diferenças institucionais de vários Estados, afirma que uma maior diferença cultural leva a um aumento das trocas comerciais, por via do desenvolvimento das capacidades de especialização. Este autor conclui, ainda, que a restrição da diferença cultural na distribuição da produção por efeitos de IDE é mais forte que a restrição ao nível das exportações (Dekker, P. 2007: 79). A componente linguística também pode ser alvo de uma avaliação, concluindo-se que uma língua comum exerce uma influência positiva, tanto a nível de trocas comerciais, como,

e sobretudo, ao nível do IDE (Dekker, P. 2007: 79). Igualmente ao nível da transferência de conhecimento, questão particularmente eminente na delimitação de políticas de I&D, a diversidade cultural tem efeitos de restrição, podendo, contudo, ter igualmente efeitos positivos ao nível da abertura a novas ideias e a novos produtos (Dekker, P. 2007: 93). Finalmente, no campo das economias de escala, a situação é semelhante, possuindo um cenário de heterogeneidade cultural um efeito restritivo, abrindo simultaneamente campos para a diversidade das trocas (Dekker, P. 2007).

Procura-se, desta forma, aprofundar o campo teórico ao mesmo tempo que se evidencia empiricamente a tendência para as afinidades culturais e o estabelecimento de níveis de confiança se afirmarem enquanto determinantes do desempenho económico internacional de um dado Estado. Assim, as entidades públicas possuem instrumentos, políticas e estratégias que poderão ser orientadas neste sentido. Apesar de relativamente novo, este é um campo que, nos dias que correm, vem percorrendo um caminho de afirmação a nível internacional.

4.3 - Marketing territorial e crescimento económico regional

Uma das áreas económicas onde a influência do factor cultural mais tem sido recebida é a do marketing. Reconhecendo-se a origem das iniciativas de marketing nas estratégias comerciais das empresas, optámos, aqui, por nos debruçarmos no nível público a que esta área tem ascendido. Estando no centro das nossas atenções as iniciativas do tipo marca país, teremos de privilegiar um nível de análise superior, ligado mais ao espaço do que à unidade produtiva. Ou seja, daremos um enfoque no marketing territorial, enquanto via de promoção de imagem do território, e não apenas do sector privado.

Neste sentido, comecemos por relevar a opinião de Laura Campbell, para a qual a cultura pode apresentar-se como um meio e um fim no *place branding*, realçando que “existem sinais de profundidade cultural no processo de desenvolvimento económico” de cidades e regiões (Campbell, L. 2007: 18). Já na perspectiva de Simon Anholt, o papel da cultura na promoção internacional evidencia-se de duas formas distintas. Por um lado, enquanto inspiração e diferenciação principal da imagem internacional de um país, apresentando-se, desta forma, como um vector fundamental no domínio do marketing público, normalmente virado para as estratégias de *place branding*. (Vicente, 2004: 13). Por outro lado, numa lógica mais directa, através das receitas provenientes

dos eventos culturais nacionais e internacionais, como sejam os concertos, as exposições, os concursos, os festivais, e de particular relevo, da própria língua. (Vicente, 2004: 13).

Este *branding* é um instrumento que tem vindo a ser aplicado no campo do *place marketing*, e que se apresenta como um processo que procura estabelecer associações pretendidas a uma dada cidade/região³⁰. Em última análise, e segundo Van Ham, o objectivo do *branding* é o de criar valor acrescentado, introduzindo em produtos e serviços dimensões emocionais e com as quais as pessoas se podem identificar (citado em Capik, P. 2007: 23). Ao abranger/incluir valores emocionais e sociais, a marca induz ao estímulo de sentimentos e comportamentos, atribuindo, desta forma, um valor intangível à mesma (Capik, P. 2007: 23). Este processo não deve ser entendido como um conjunto solto de acções de marketing, mas sim, como um esforço para um desenvolvimento holístico, que tenha o potencial de influenciar todo o local (Rainisto, S. 2007: 20-21).

A este ponto julgamos útil aludir à diferenciação que alguns autores fazem quanto às estratégias de “*place marketing*” e de “*place branding*”: de facto o “*branding*” é uma das estratégias incluídas nos esforços de marketing, tratando-se tanto do domínio público como do privado. Quando se fala em marketing, o ponto de partida das iniciativas é o mercado em si mesmo, enquanto que a criação de uma marca aponta no sentido de identificar algo. Assim, *place marketing* parte da imagem que se tem no exterior (abordagem de fora para dentro), enquanto que *place branding* (de dentro para fora) é o acto pelo qual se gere, na medida do possível, a forma como se pretende ser visto (Hospers, G. 2007: 3).

Parece vir a confirmar-se a tendência de adaptar as estratégias do marketing microeconómico ao plano público. Isto é, e na sequência do que temos vindo a referir, o plano local parece seguir no sentido de se definir, afirmar, e projectar a nível internacional; o caminho para o desenvolvimento económico, e para a ideia de competitividade que atrás desenvolvemos, tende a passar cada vez mais pela capacidade de atracção do território e das pessoas que nele se integram. Atrair e fixar turismo, investimento, comércio, habitantes.

³⁰ Nunes, C. (5 de Outubro de 2007), “Portugal chega ao Harrods”, *Expresso*, p. 27.

Se em relação ao turismo e à atracção (e retenção) de novos habitantes parece ser mais simples a avaliação do peso que a cultura de um local possui na sua “atractividade”, a verdade é que considerar os restantes factores implicará mais e maiores investimentos de índole científica e empírica para se poder conhecer os pontos de relação.

Nas palavras de Philipp Kotler, as estratégias dos locais para se afirmarem no plano internacional passam pelo marketing de imagem³¹, de atracções, de infra-estrutura e de pessoas (Kotler, P., Haider, D.; & Rein, I. 1994: 37). Assim, talvez à excepção das infra-estruturas de um país, os restantes três vectores acabam por estar relacionados, de forma mais ou menos directa, com a sua cultura. Ainda na óptica do mesmo autor, existem seis tipos de estratégias que os locais podem usar para aumentarem os seus índices de competitividade: atrair turistas e visitantes a negócios; atrair negócios de outros lugares; manter e expandir os negócios já existentes; promover pequenos negócios e apoiar a criação de novos; aumentar as exportações e os investimentos estrangeiros e, finalmente, aumentar a população ou mudar a combinação de moradores (Kotler, P. Haider, D. & Rein, I. 1994: 245).

4.4 - Nível empresarial

Para finalizar este capítulo, e apesar da natureza macroeconómica deste trabalho, afigura-se igualmente importante um conhecimento, ainda que relativamente superficial, das razões pelas quais a cultura nacional é importante para o marketing comercial das empresas. E surgem duas ordens de razões principais para que tal venha incluído na nossa linha de aprofundamento e argumentação. A primeira, deve-se à imperatividade de se conhecer a permeabilidade das estratégias comerciais à diversidade cultural internacional, para que se possa induzir para o plano das políticas públicas; por outro lado, pelo facto da marca país se apresentar fundamentalmente como pano de fundo à actividade das empresas nacionais, legitimando uma acção coordenada entre ambas³². De facto, a eficácia deste tipo de iniciativas dependerá muito da articulação entre

³¹ A marca país não se pode, assim, reduzir às acções de marketing promovidas pelas entidades públicas. Em relação ao *country image* o marketing internacional é só um dos vectores onde este conceito tem relevância (Mossberg, L. & Kleppe, I. 2005: 495).

³² “«Compro o que é nosso» alcança as 300 empresas aderentes” (22 de Agosto de 2008), *Público*, edição on-line. Disponível em: <http://ultimahora.publico.clix.pt/noticia.aspx?id=1340052>.

política pública e a estratégia internacional das empresas, pois estas serão as mais imediatas beneficiárias, ou prejudicadas, das iniciativas.

Neste contexto, nas estratégias de marketing, a componente cultural do mercado de onde é originário, mas especialmente a particularidade cultural dos mercados externos, é já considerada uma importante ferramenta na delineação das estratégias a este nível: “as organizações precisam de envolver todas as suas audiências [...] ao nível emocional” (Bradley, F. 1995: 115). Na óptica de Frank Bradley, “a insensibilidade de uma função particular à influência cultural depende da importância da troca directa entre essa função e o ambiente cultural. Funções como o marketing e as relações públicas geralmente necessitam de mais interacção com a cultura local [...]” (Bradley, F. 1995: 134). Tendo isto em mente, procura-se identificar os aspectos em que a permeabilidade cultural é maior numa empresa. Desta forma, do lado da oferta empresarial, tem de haver uma preocupação com a cultura do meio, para que esta seja adaptada às funções específicas da primeira: seja em relação à oferta e procura de um dado produto, seja relativa às influências culturais na decisão da compra, seja ainda na estrutura organizativa, ou mesmo na relação com os empregados (Bradley, F. 1995: 153). Na verdade, e devido às suas múltiplas influências e à dificuldade de previsão, as variáveis culturais podem ser consideradas como os elementos mais importantes do contexto sócio-cultural da empresa. Assim, importa ter em consideração as diferentes dimensões culturais que podem influir no marketing dos produtos de uma empresa: as normas e os padrões de comportamento, as ideias e a cultura material são as referidas pelos autores (Bradley, F. 1995: 156)³³.

Se as estratégias de marketing são mais relevantes do ponto de vista empresarial, importa sublinhar a importância que estas acções têm no domínio microeconómico: as vantagens competitivas específicas de cada empresa residem frequentemente nas suas competências ao nível do marketing, na sua rede de distribuidores e nas suas relações com clientes. O marketing apresenta-se aqui, como procurámos evidenciar, como uma das principais vias pelas quais a “culturalidade” de uma produção, empresa, ou país, se pode ligar directamente com o desenvolvimento económico destes últimos. A questão da marca destaca-se neste contexto: “Logo não só deveria a marca apresentar diferenças culturais de forma a manter-se relevante, mas as marcas em si próprias são diferenças

³³ O desenvolvimento de cada um destes factores encontra-se desenvolvido nas páginas 157 e seguintes.

culturais, socialmente bem como psicologicamente” (Poder, R. & Bergvall, J. 2004: 9). Existem, neste sentido, diversos estudos que procuram avaliar o impacto do *made in* nas percepções de qualidade nos consumidores, pelo que se tem encontrado evidências empíricas que demonstram o peso do “selo nacional” em produtos (Phau, I. & Prendergast, G. 2000: 163). Por outro lado, existe uma relação entre as preferências dos consumidores por produtos de um país, e a percepção da cultura, economia e políticas desse mesmo país (Mossberg, L. & Kleppe, I. 2005: 496). A imagem da marca é ao nível do território, tal como nos produtos e serviços comerciais, o reflexo da sua personalidade (Rainisto, S. 2007: 21).

Esta promoção cultural e comercial nacional é, assim, uma forma de se criar valor nos mercados internacionais. A promoção, em primeira instância, deve ser vista como uma forma de comunicação, e que atravessa diversos campos, como o sejam o da publicidade, o da embalagem, o do design, e o das actividades que se situam além da área comercial mais imediata (Wernick, A. 1991: 181-184).

4.4.1 - A criação de valor

O factor *made in* é, sem dúvida, uma das áreas que mais podem beneficiar o crescimento económico e a competitividade nacionais. De facto, se o campo turístico é aquele que mais atenção tem chamado para a questão do peso da imagem e identificação cultural no domínio da economia externa, a preocupação científica em considerar a importância do “factor” *made in* tem promovido uma ampla produção de estudos. O trabalho aqui passará por técnicas de promoção como sejam, a título de exemplo, a publicidade, a organização de exposições e feiras, entre outras. Por outro lado, parece consecutiva a ideia de que, quanto mais favorável for a imagem de um país, mais proeminente será a promoção dos seus produtos, e vice-versa (Bradley, F. 1995: 298).

Na sequência do esforço conceptual que temos vindo a promover, devemos considerar, neste campo, as declinações que o “chapéu” marca país tem proporcionado. Mais especificamente, estaremos aqui a considerar as ideias de *Country of Brand*, ou então a de *Country of Origin*, que podem ser encaradas neste contexto enquanto resposta conceptual/científica à desterritorialização das produções.

Considerando as exportações, a principal influência de uma marca nacional forte advém do valor acrescentado – o contrário também é verdade – que atribui às empresas, produtos e serviços que surgem associadas à sua nacionalidade. Existem, neste sentido, diversos estudos que procuram avaliar o impacto do *made in* nas percepções de qualidade nos consumidores, pelo que se tem encontrado evidências empíricas que demonstram o peso do “selo nacional” em produtos (Phau, I. & Prendergast, G. 2000: 163). É passível de conclusão o facto de que os consumidores têm a origem – normalmente a da empresa, não a da produção – como um indicador da sua qualidade, juntando-se desta forma a outros factores tradicionais com o preço, o nome da marca, a embalagem ou o vendedor, em oposição aos factores intrínsecos do produto, caso do material, design, estilo, mão-de-obra, cor e cheiro (Kotler, P. & Gertner, 2002: 252) do produto.

Por outro lado, existe uma relação entre as preferências dos consumidores por produtos de um país e a percepção da cultura, economia e políticas desse mesmo país (Mossberg & Kleppe, 2005: 496). A imagem da marca é, ao nível do território, tal como nos produtos e serviços comerciais, o reflexo da sua personalidade (Rainisto, S. 2007: 21). Na verdade, tal como um país, uma cultura ou um povo, as marcas possuem um valor emocional e social para os compradores (Kotler & Gertner, D. 2002: 250). Se é hoje claramente aceite a ideia de que as marcas atribuem ou subtraem valor ao produto, a relação que se estabelece com o país de origem é crucial na avaliação do valor da empresa.

A promoção cultural e comercial nacional é, assim, uma forma de se criar valor nos mercados internacionais. Neste sentido, atente-se à visão de Laura Campbell, para a qual a cultura pode apresentar-se como um meio e um fim no marketing territorial, realçando que “existem sinais de profundidade cultural no processo de desenvolvimento económico” de cidades e regiões (Campbell, L. 2007: 18). O factor cultural apresenta-se, desta forma, como um vector fundamental no domínio do marketing público (Vicente, J. 2004: 13), normalmente virado para as estratégias de *place branding*. A promoção, em primeira instância, deve ser vista como uma forma de comunicação, e que atravessa diversos campos, como o sejam o da publicidade, o do embalamento, o do design, e o das actividades que se situam além da área comercial mais imediata (Wernick, A. 1991: 181-184).

No entanto, convém não perder de vista que a construção de uma imagem comercial está intimamente relacionada com a criação de percepções no seu público-alvo. Para Anholt, “marcas comerciais estão cada vez mais a adquirir o papel de transmissão da cultura nacional, elas tornaram-se os vectores primários da imagem nacional [...]” (Anholt, S. 2003: 2). Assim, também aqui importa referir que, se no domínio do contacto cultural e público se pode fazer referência directa à promoção de uma imagem nacional, já no âmbito comercial se tratará mais de se estabelecerem percepções válidas na mente dos públicos-alvo³⁴. Dado o carácter eminentemente comercial do conceito de país de origem, pode-se concluir que a maior parte das imagens nacionais são estereótipos, não necessariamente fidedignos (Kotler, P. & Gertner, D. 2002: 251). No entanto estes estereótipos possuem um peso relevante nas relações económicas e políticas entre estados, sendo que, para Philip Kotler e David Gertner, existem dados suficientes para afirmar que os estereótipos nacionais afectam as relações entre produtores e clientes internacionais (Kotler, P. & Gertner, D. 2002: 252).

4.4.2 - Que mercado?

À medida que tem assentado a influência que a imagem de um país no campo exterior produz na avaliação da qualidade dos produtos, um esforço tem sido efectuado no sentido de aprofundar o conhecimento (e eventual gestão) destas interacções. Desta forma, importa reconhecer que esta não é uma ideia final; pelo contrário é fulcral identificar sob que condições esta influência se sente de forma mais pronunciada. A literatura na área tem demonstrado que o impacto do país de origem varia de acordo com o tipo de produto ou serviço, mas também de outros factores como sejam a qualidade e o preço (Bradley, F. 1995: 298).

Relativamente aos serviços produzidos, parece haver uma influência directa que advém de factores culturais do(s) mercado(s) onde os mesmos são integrados. Onde este peso mais se faz sentir são, por consequência, os serviços mais ligados à cultura, ou seja, onde a procura é mais influenciada pela sociedade. Exemplos a este nível podem ser apresentados: serviços médicos, assistência pessoal, programas de educação, cinema, video, publicidade são os casos apresentados por Frank Bradley (1995: 525).

³⁴ Sá, E. (24 de Outubro de 2007), “Porque é que a EDP quer cheirar a hortelã e saber a cozido à portuguesa?”, *Jornal de Negócios*, p.46.

Considerando o plano dos produtos, as conclusões ainda estão longe de serem consensuais. Por um lado, e na perspectiva de Eugene Jaffe e Israel Nebenzahl, o efeito *made in* parece reflectir-se mais em “bens distintos”, de gama média/alta, como sejam os casos de carros, vestuário (nomeadamente para um segmento mais alto) e electrónica, carregando no prestígio que esse produto tem já associado (referidos em Vicente, J. & CIESP 2004: 5). A lógica aqui aplicada seria a de que a distinção nacional na produção de produtos e marcas muito específicas seria um elemento que pesaria, ainda mais, na valorização de certos produtos, especialmente nos mais diferenciados, e logo, mais virados para um segmento alto. Numa outra perspectiva surgem conclusões que apontam a predominância desta influência em produtos e serviços com preços associados menos elevados e, assim, mais compatíveis com valores culturais e com uma maneira mais tradicional de agir, facilitando e acelerando a aceitação da “culturalidade” a eles associada (Bradley, F. 1995: 151).

Indiferente a este processo de sedimentação de conclusões está a interiorização da questão. Julgamos que este é um dos pontos mais centrais no âmbito da nossa área de análise, e que, especialmente no domínio privado, mais interessará conhecer a sua fundamentação e a sua gestão. Apesar de, sem dúvida, sentirmos que existe uma necessidade de se precisar estas tendências, optámos por investir a nossa atenção mais particular no vector turístico da cultura e imagem nacional, pelo que se deixa esta questão para um aprofundamento no capítulo 8.

4.4.3 - Persuasão empresarial?

O processo da globalização que já tivemos a oportunidade de considerar, tem promovido uma intensa disputa territorial com vista à atracção do investimento das empresas. Neste sentido aponta Charles-Albert Michalet quando afirma que “a atractividade de um país não pode ser definida sem termos em consideração a finalidade das implantações das empresas no estrangeiro” (Michalet, C. 2001: 71).

Baseando-se numa série de entrevistas no ano de 1997³⁵ junto de uma amostra de cem multinacionais de origem europeia, japonesa e (norte) americana, relativamente às suas estratégias de localização internacional, este autor concluiu existir uma grande

³⁵ Veja-se a este propósito Michalet, C. (2001: 80 – 85).

homogeneidade nas respostas dadas, não se verificando sequer uma influência significativa da pertença nacional ou sectorial dos mesmos. Com os dados alcançados nestas entrevistas, foi construída uma lista reduzida dos países mais atractivos para investimento estrangeiro. Estes países não se situam na mesma curva de indiferença para os investidores, ou seja, não estão em concorrência directa com os outros países do Mundo (Michalet, C.: 85). Assim, este inquérito permitiu concluir que existem de facto diferenças na “apreciação da atractividade dos países em função da nacionalidade de origem das empresas, da sua pertença nacional e da estratégia que elas privilegiam” (Michalet, C. 2001: 95).

Esta *short list* foi então constituída pela Malásia e Tailândia (Ásia), Hungria e Polónia (PECOS) e Portugal e Turquia (Países da Bacia Mediterrânica) (Michalet, C. 2001: 86).

Este inquérito permitiu ao referido autor analisar as condições da atractividade e da promoção do IDE. Como base fundamental desta “sedução das nações” está a noção de atractividade que, ao estar intimamente relacionada com a noção de economia global, acaba por nos remeter directamente para a ideia de competitividade nacional, a qual também já tivemos oportunidade de aprofundar³⁶. Este conceito acaba por se interrelacionar com o de “atractividade”, visto estar esta principalmente ligada à capacidade de um espaço nacional em atrair IDE. Em resultado, a atractividade é imbuída de uma dinâmica que resulta da dialéctica entre a “procura pelas empresas de vantagens de localização que lhes permitirão reforçar a sua competitividade no mercado mundial” e a “oferta parcial ou integral destas vantagens pelos diversos territórios” (Michalet, C. 2001: 104).

Que condições se devem, então, verificar num território para que este possa ser considerado “atractivo” para o investimento estrangeiro? Michalet procede a uma distinção fundamental entre condições prévias e condições necessárias para esta atractividade (Michalet, C. 2001: 104 – 119). Entre as prévias, e portanto pressupostos básicos sem os quais estratégia de atracção poderá funcionar são: a estabilidade política; a estabilidade económica e o que denomina de “clima de investimentos”, onde inclui vários factores entre os quais a eficácia e transparência do sistema legal, o regime de impostos, os incentivos por parte da política pública ou (este de particular relevo no

³⁶ E que difere da noção deste autor, visto perspectivar essencialmente enquanto a capacidade das empresas nacionais para conquistar quotas de mercado mundial. Veja-se p. 104.

contexto desta tese) a segurança e enquadramento de vida para os expatriados. Em relação às condições necessárias à atribuição de um valor acrescentado para aquele território, encontram-se aglomerados entre quatro grupos: a dimensão e a taxa de crescimento do mercado; o sistema de comunicações e telecomunicações; a disponibilidade de recursos humanos qualificados e a existência de um tecido de empresas locais competitivas. Não nos compete, por agora, aprofundar cada um destes factores. Importa, sim, a este ponto relevar a existência de diferentes factores que influenciam directamente a atracção e de que forma podem estes estar relacionados com a uma perspectiva intangível da identidade culturais dos espaços, o que, na verdade, não parece vir claramente enumerado por este autor.

Como pressuposto fundamental do “magnetismo cultural” do IDE está a constatação de que as empresas não são anónimas, trabalham e são geridas por pessoas, pelo que a acrescentar aos aspectos mais materiais³⁷ que estão na base das estratégias de internacionalização, está a forma como as pessoas percebem os mercados internacionais – um dos factores que poderá estar mais intimamente relacionado com a imagem nacional é o da “qualidade de vida”, frequentemente integrada no processo decisional das empresas, como, aliás, faz referência Charles-Albert Michalet. A este propósito parece estar relacionado com o já referido vector da imagem nacional da atracção de residentes e/ou pessoal qualificado. A ideia central da promoção de uma imagem nacional é, assim, a de “combater o preconceito e a ignorância”, tratando-se de uma operação de marketing dispendiosa e sofisticada – além de prolongada e contínua, facto fundamental de todas as acções que conduzem à promoção nacional (Olins, W. 2002).

No fundo, e para Olins, “as técnicas de apresentação e promoção necessárias são idênticas às que se usam no marketing de produtos e serviços” (Olins, W. 2002), pelo que se pode concluir que a atracção de IDE é também um efeito do prestígio internacional de um país, não estando aqui, ainda, definida uma tipologia de promoção verdadeiramente autónoma para este vector, ao contrário do que se passa em relação aos outros dois vectores.

³⁷ Casos do mercado de trabalho local, do acesso aos mercados de fornecedor e cliente, disponibilidade para o desenvolvimento das infra-estruturas locais, transportes, oportunidades em termos de qualificação e formação de mão de obra, clima de negócios, acesso a centros de I&D, disponibilidade de capital ou regulação fiscal. (Kotler, P. & Gertner, D. 2002).

Para Michalet, as técnicas de promoção exterior tendem, neste contexto, a tornarem-se cada vez mais prioritárias, especialmente nos países que queriam ter acesso (ou manter o mesmo) ao lote de países mais atractivos. Michalet alerta, no entanto, para que estas mesmas técnicas não precedam o alcançar das referidas condições necessárias da atractividade. Considerando a política de atracção de IDE, a promoção nacional deve passar por quatro partes fundamentais. Em primeiro lugar, pela construção da imagem do território. Em segundo lugar, pela oferta de serviços aos potenciais investidores. Numa terceira ordem, pela identificação dos potenciais investidores a atrair. Finalmente, pelo estabelecimento de incentivos financeiros (Michalet, C. 2001: 120).

À semelhança do que acontece com outros campos estudados neste trabalho, também aqui se podem encontrar evidências de que um consenso da comunidade científica empresarial está por alcançar. Neste sentido, pode-se apontar o estudo de Martin e Susan Tolchin, que, ao procurar umnexo de causalidade entre os gastos e as actividades de índole pública no exterior e o crescimento e diversificação do IDE e das exportações, acabaram por concluir não existirem dados que suportem de forma rigorosa tal pressuposto teórico (referido por Bradley, F. 1995: 302). Esta foi uma das poucas tentativas de evidência científica encontradas a este respeito, o que, mesmo considerando o seu desfasamento temporal, acaba por demonstrar a dificuldade de suportar empiricamente a profusão científica que tem surgido neste âmbito.

Existe, ainda e contudo, uma perspectiva, de certa forma alternativa, quanto aos factores que contribuem para a atracção de IDE, e como estes se reflectem na imagem do território. Subjacente a este trabalho está a já referida perspectiva cultural e intangível – apesar de nunca termos deixado de lado uma visão mais comercial dos factores de atracção – da imagem do território e do país. Todos os factores que atrás referimos como estando por detrás da atractividade das “nações” são claramente do domínio do “concreto”, económico, e assim perfeitamente quantificáveis. Não nos podemos esquecer que, pelo menos em última análise, também estes factores intervêm directamente na imagem que se tem de um território, e que o tornam, assim, mais ou menos atractivo. A título de exemplo, o nível burocrático de um país pode contribuir simultaneamente para a sua atractividade de investimento e comércio e para a sua imagem exterior.

Por outro lado, e considerando que o núcleo da imagem de um território advém das pessoas que nele habitam (e que acabam por manifestar a cultura e identidade desse mesmo local), não podemos deixar de referir a importância da qualidade de vida e a relacionada auto-estima como componentes que se manifestam numa sub-camada da imagem e atractividade de um território. O desenvolvimento interno de uma unidade político-administrativa é o motor para a sua competitividade, pelo que será legítimo concluir a este nível que o factor humano é imprescindível tanto para a promoção de uma imagem diferenciadora e positiva do território, como para a produtividade, competitividade, atractividade e crescimento económico do mesmo espaço. É a este nível que a importância da ideia de capital social mais influi, e sobre a qual já tivemos oportunidade de reflectir brevemente.

Este sub-capítulo foi importante no sentido de esclarecer e isolar os factores em questão, passíveis de intervenção ao nível da política pública, contribuindo para a sua integração na estratégia dos líderes locais, regionais e nacionais. Até se alcançar um estágio de amadurecimento científico nesta temática, o papel das autoridades públicas continuará a ter um peso relativo, longe de se apresentar como decisivo, como o são outros factores tradicionalmente referidos.

5 - NO DOMÍNIO DA POLÍTICA PÚBLICA: AS INICIATIVAS DE PROMOÇÃO EXTERNA DO PAÍS

Ao termos optado por colocar o enfoque da nossa análise no programa “Marca Portugal”, temos de focar a nossa atenção nos domínios da política pública. Na verdade, se o primeiro grande bloco desta tese se situa no campo conceptual, as páginas que se seguem terão como principal objectivo as considerações institucionais e subsequentes delineações de política económica adjacentes a esta área em Portugal.

5.1 - A evolução do suporte institucional das políticas em Portugal³⁸

As iniciativas públicas relacionadas com a imagem nacional têm em Portugal, já, um apreciável historial, que se apresenta como um reflexo da importância assumida pelos responsáveis políticos que esta questão levanta. No ano de 2007, a iniciativa “Marca Portugal” encontrava-se sob tutela da Agência para o Investimento e Comércio Externo Português (AICEP) que, de resto, data do mesmo ano, fruto da fusão do Instituto para o Comércio Externo Português (ICEP) e a Agência Portuguesa de Investimento (API). Esta reestruturação foi efectuada no sentido de agregar sob a mesma tutela dois dos principais vectores da política económica externa: o comércio externo e o investimento estrangeiro, pelo que se esperam, assim, ganhos relativos ao nível de coordenação e eficiência destes dois segmentos da economia internacional. Estrategicamente, estes dois são, tal como o sector do turismo, os três principais eixos que suportam a necessidade e legitimidade da criação de uma marca país, como mais adiante iremos ver.

Começando por um olhar do ponto de vista histórico, é o ano de 1949 que marca o nascimento da actual AICEP, (ou para ser mais preciso, da sua variante do extinto ICEP), então sob denominação de Fundo de Fomento à Exportação (FFE). Em plena época de Estado Novo, esta iniciativa revela que a promoção da imagem de Portugal era já uma necessidade sentida por quem se encarregava do campo da política económica externa portuguesa. Para este FFE, existia uma lógica bipartida na sua actuação: primeiramente, procuravam-se iniciativas de propaganda bem orientadas que permitissem tornar conhecidos internacionalmente os produtos portugueses; num segundo plano, existiam lado a lado funções de estudo, informação e observação de

³⁸ Com base em NEWBERY, Marie-Thérèse, “ICEP, 50 anos”, ICEP Portugal, Lisboa, 2000.

mercados, inerentes à natureza dessa actividade (Newbery, M. 2000: 159). Nesta altura, as diligências relativas à “promoção nacional” dependiam em muito das “Casas de Portugal” – que se apresentavam como delegações comerciais, e dos centros de informação no estrangeiro, que se apresentavam como fontes privilegiadas para revelar o nacional além fronteiras (Newbery, M. 2000: 68-69).

O FFE era um organismo público, equiparado a uma Direcção-Geral, mas com autonomia financeira e administrativa, que se encontrava sob tutela dos Ministérios das Finanças, Economia e Ultramar (Newbery, M. 2000: 88). Em 1977, passou a denominar-se de Instituto Português de Fomento à Exportação, passando para tutela do Ministério do Comércio e Turismo, e destinava-se a promover e a desenvolver a colocação nos mercados externos de bens e serviços nacionais (Newbery, M. 2000: 112). Em 1982 volta a haver uma reestruturação neste organismo, passado então a chamar-se de Instituto para o Comércio Externo Português (ICEP)³⁹, estando desta vez a depender do Ministério da Indústria, Energia e Exportação (Newbery, M. 2000:115). A este ponto, abandonou-se a lógica da desmultiplicação em pequenas unidades orgânicas, para se passar para uma gestão apoiada em equipas de projecto (Newbery, M. 2000:116-117). Por outro lado, publicou-se um diploma que assegurava a coordenação deste organismo com o Ministério do Negócios Estrangeiros e com a Secretaria de Estado do Turismo (Newbery, M. 2000: 117). A esta altura, as competências do ICEP concentravam-se, na sua maioria, no domínio do comércio externo nacional; esta situação viria a modificar-se em 1989 com a incorporação das responsabilidades relativas ao Investimento Estrangeiro por via da extinção do Instituto de Investimento Estrangeiro (Newbery, M. 2000:175).

Em relação à vertente do turismo, apenas em 1992 seriam incluídas no ICEP competências a este nível, derivadas igualmente da extinção de um organismo competente na área: o Instituto de Promoção Turística (Newbery, M. 2000: 183). Por fim, em 2000, uma nova reformulação institucional leva a que o ICEP se passasse a denominar como “ICEP Portugal – Investimento, Comércio e Turismo”, assumindo-se a integração (quase) plena dos três referidos⁴⁰.

³⁹ Decreto-lei 115/82 de 14 de Abril de 1982.

⁴⁰ Decreto-lei 264/2000 – p. 260.

5.2 - Promoção de Portugal no Estrangeiro

Tendo em conta o que em cima foi retratado, pode-se desde já avançar com uma conclusão importante: a questão da defesa, afirmação e promoção da imagem – nomeadamente na sua ascensão económica – de Portugal no exterior não é um fenómeno recente. Pelo contrário, pode-se recuar até meados do século passado para se começarem a notar acções de política pública que actuam neste sentido. Sob outra perspectiva, verifica-se igualmente uma grande mutação institucional a este nível, que acaba por ser simultaneamente origem e objectivo de acomodar diferentes opções estratégicas e gestão de responsabilidades. O que procuraremos, de seguida, ilustrar e avaliar será a evolução da concepção estratégica. Na verdade, o programa que actualmente se encontra sob a forma e denominação de “Marca Portugal” surge como o resultado de uma evolução ao nível da promoção da imagem exterior de Portugal.

Não é uma tarefa simples descrever e reflectir sobre uma área que é marcada por uma constante mutação. Ainda assim, iremos tentar mostrar que esta área se tem complexificado ao longo dos anos, procurando assim dar resposta a uma evolução da ideia de imagem económica nacional, ou, como se apraz referir actualmente, de marca país. Como ponto de partida, será importante começar por referir os três vectores fundamentais que (hoje) se suportam na concepção de marca país: comércio externo; investimento directo externo e turismo. A lógica aqui adjacente é a de um ciclo espiral: por um lado, estes são as áreas da economia nacional sobre as quais maior impacto atrai como consequência das estratégias de marca país. De outra forma, a um crescimento nestas áreas corresponde uma maior visibilidade do país no estrangeiro, capitalizando os esforços que se fazem no domínio da política pública. Este ponto será, aliás, recuperado mais à frente. Tendo esta especificação em mente, poderá compreender-se melhor a flexibilidade e constante mutação que esta(s) iniciativa(s) têm tido em Portugal.

Partindo do geral para o particular, assumimos no início deste trabalho que o nosso esforço de problematização e operacionalização do tema escolhido iria culminar com a transposição para a realidade portuguesa. Portugal é hoje um seguro membro de um processo de integração económica sem precedentes no Mundo – a União Europeia – possuído, assim, uma economia eminentemente ligada ao espaço europeu. Mas Portugal é também reflexo dos seus cerca de 900 anos de história, possuindo raízes que extravasaram o espaço europeu, alcançando os quatro cantos do globo. É desta forma

um Estado com uma especificidade muito própria, cuja identidade, cultura e imagem a reflecte.

De acordo com as determinantes económicas no Portugal de hoje, iremos tentar, de seguida, integrar os três grandes domínios da marca país: Turismo, Comércio Externo e IDE.

5.2.1 – Turismo

Considerando o sector do turismo em particular, deve-se começar por referir o peso que este tem vindo a representar nas economias mundiais. Assim, no ano de 2007, calcula-se que a economia internacional do turismo tenha gerado cerca de USD 856 mil milhões, representando cerca de 10 % do PIB mundial, e gerando 8% desse emprego, segundo dados do *World Tourism Organisation*⁴¹. Olhando para o caso português, verificamos que são gerados neste sector valores na casa dos 7 mil milhões de euros, ou seja 11% do PIB nacional, apresentando igualmente uma acentuada tendência ascendente. É importante, aqui, referir que Portugal ocupa o 19º lugar em termos de destinos turísticos, e está na 23ª posição em termos de receitas⁴². À imagem do panorama internacional, estes números permitem empregar 10% da população portuguesa⁴³. Em termos de investimento, quatro mil milhões de euros foram aplicados por entidades públicas e privadas no período 2000-2006. O sector do turismo é, no caso português, absolutamente fundamental no seu crescimento económico, afirmando-se como uma das poucas áreas em que, presentemente, se identificam vantagens comparativas em relação à concorrência internacional⁴⁴.

No quadro do FFE, as já referidas casas de Portugal e as delegações de turismo começaram a coordenar, nos anos 1970, as suas iniciativas com o FFE, quando se entendia que a imagem de Portugal estava “em causa” (Newbery, M. 2000: 93). Contudo, a articulação entre a promoção económica em geral e a do sector do turismo em particular conheceu várias delineações estratégicas, onde se alternava em particular

⁴¹ Disponível on-line em: www.unwto.org.

⁴² Dados da AICEP disponíveis em www.icep.pt.

⁴³ Veja-se: http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/8464FB99-FDC3-4A28-A110-61DECCC640AD/0/UCTP_12.pdf.

⁴⁴ Soares, M. (10 de Agosto de 2007), “Proveitos da actividade turística crescem 9,1% em Junho”, *Jornal de Negócios*, edição on-line. Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/index.php?template=SHOWNEWS&id=300875>.

entre o caminho para a uniformização da imagem, com a variação da mesma segundo os diferentes públicos-alvo. Neste sentido, para a estratégia de promoção internacional, um dos *inputs* mais importantes para a política pública foi o estudo da Arthur D. Little em 1971, em que se aconselhou uma autonomização entre turismo e comércio internacional, por se entender que deveria existir uma diferenciação de imagem, visto se estar a lidar com públicos diferentes (Newbery, M. 2000: 92)⁴⁵. Caminhando noutra sentida, refira-se a estratégia que se montou aquando da recepção da Exposição Mundial em 1998: se a iniciativa era do ICEP, este estava articulado com diversas associações, organizações regionais e locais do sector turístico, além de se manter canais de comunicação abertos com algumas empresas portuguesas (Newbery, M. 2000: 203).

Actualmente, o sector do turismo é dos que mais atenção tem recebido dos agentes de política pública, o que se pode aferir pelo debate que tem vindo a merecer, e as estratégias e programas que vêm surgindo nos últimos meses: além das óbvias implicações da “Marca Portugal” para o sector, o IMPACTUR, o Crédito ao Investimento no Turismo, o Programa de Intervenção do Turismo; o Pró-Turismo, e o Plano Estratégico Nacional para o Turismo (PENT), são programas regem o quotidiano de quem gere a dinâmica turística nacional.

No seguimento do plano delineado para esta tese de Mestrado, iremos proceder a uma visão mais aprofundada deste sector em particular. De facto, a terceira parte deste trabalho procurará analisar o turismo, não apenas numa perspectiva de actividade económica *per se*, mas também num quadro mais amplo, considerando o perfil mais intangível (e de certa forma sociológico) das tendências recentes dos movimentos de índole turística.

5.2.2- Exportações

Considerando o caso de Portugal, uma genérica análise da sua estrutura macroeconómica em geral, e da sua balança comercial em Portugal em particular, torna evidente a importância de se investir numa internacionalização da economia portuguesa⁴⁶.

⁴⁶ Veja-se a título de exemplo: Paz, R. (9 de Julho de 2008), “Défice comercial global sobe para 5,61 milhões de euros entre Fevereiro e Abril”, *Diário Económico*, edição on-line. Disponível em: <http://diarioeconomico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/nacional/economia/pt/desarrollo/1144068.html>.

Quadro 1 – Repartição por grupos de produtos do comércio internacional Português – 2005

	Exportações (%)	Importações (%)
Produtos agrícolas	3,7	8,2
Produtos alimentares	4,2	3,5
Combustíveis minerais	4,4	15,2
Produtos químicos	5,3	9,0
Plásticos e borracha	5,3	4,7
Peles e couros	0,3	1,0
Madeira e cortiça	4,5	1,3
Pastas celulósicas e papel	4,7	2,5
Matérias têxteis	5,1	3,4
Vestuário	8,2	2,6
Calçado	4,1	0,8
Minerais e minérios	5,0	1,7
Metais comuns	7,6	8,5
Máquinas e aparelhos	18,6	19,8
Veículos e outro material de transporte	14,3	12,8
Instrumentos de óptica e precisão	0,7	2,2
Outros produtos	4,0	2,8

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística
Nota: Resultados preliminares

Fonte: www.icep.pt.

Por um lado, o maior destaque deve ser dado à progressiva alteração da estrutura das exportações portuguesas⁴⁷, sendo que os sectores com maior incorporação tecnológica têm vindo a ganhar peso, em detrimento das áreas mais tradicionais portuguesas⁴⁸. “Máquinas e aparelhos” e “veículos e outro material de transporte” são os sectores a destacar. Contudo, deve-se reconhecer que ainda é em sectores como o da “moda”, “madeira e cortiça”, “matérias têxteis”, que Portugal apresenta melhores índices competitivos no quadro internacional (AICEP, 2008). A solução avançada para fazer face à concorrência internacional neste âmbito, é a da incorporação de maiores índices de tecnologia e inovação nestes mesmos produtos, procurando a introdução de valor acrescentado aos mesmos (Pereira, L. 2007: 10).

A este nível, valerá a pena fazer uma simples distinção quanto ao nível de actuação. Em primeiro lugar, as iniciativas que surgem neste contexto tendem a estar orientadas para a promoção das marcas/empresas portuguesas no estrangeiro, procedendo-se a acções que tornem os produtos portugueses mais visíveis (como na organização e participação em

⁴⁷ Jorge, R. (20 de Fevereiro de 2008), “Portugal foi o país da UE que mais mudou a estrutura das exportações”, *Jornal de Negócios*, edição on-line. Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/index.php?template=SHOWNEWS&id=311702>.

⁴⁸ A este propósito destaca-se o facto da categoria das componentes electrónicas e de automóveis representar neste momento cerca do dobro das receitas do turismo nacional.

feiras internacionais), ou a atribuição de apoios vários no processo de internacionalização dessas mesmas empresas. Numa segunda observação, é possível denotar as iniciativas que procuram ancorar a imagem de Portugal a empresas/marcas portuguesas que já tenham triunfado no mercado global. Assim, esta diferenciação só fará sentido se se aceitar que, por vezes, a imagem país é anexada ao sucesso de algumas empresas, e que, noutras ocasiões, a promoção de Portugal terá de ser de carácter activo, de forma a criar um “chapéu” estratégico a empresas em processo de internacionalização. Neste último caso, existe actualmente a iniciativa “Clube Marcas Portuguesas”⁴⁹, onde se procura, pela criação e certificação de um conjunto de empresas e produtos portugueses “de elite”, associar o *made in Portugal* à qualidade e inovação⁵⁰, de forma a romper com os estereótipos internacionais que, de resto, são “confirmados” pelos diversos estudos de opinião internacionais que já se procederam⁵¹.

Relativamente ao apoio do Estado à deslocalização das empresas portuguesas, foi aprovado em 1992 um Programa de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas, programa esse que, a partir de 1993, atribuiu ao ICEP a gestão de medidas enquadradas em programas com co-financiamento comunitário. Procedia-se assim, à implementação de estratégias activas de internacionalização, tendo como objectivos o aumento da competitividade das empresas e economia portuguesas (Newbery, M. 2000: 236). A ideia subjacente era a de se proceder à incorporação nas empresas de um “saber fazer”, envolvendo-as numa estratégia global de marketing baseada na inovação e na concretização de projectos de investimento no exterior. Reconhecendo-se a complexidade do processo de internacionalização e competitividade das empresas, o ICEP tem vindo a organizar encontros informais com exportadores, em sectores específicos, onde se debatem problemas que surgem a montante e a jusante da exportação. Procurava-se, nestes modos, promover-se uma aproximação do ICEP às empresas portuguesas, pelo que se procedeu à abertura de delegações deste organismo

⁴⁹ www.portuguesebrands.com.

⁵⁰ Uma vez mais, esta iniciativa não pode ser considerada de inovadora, pelo facto de também ela surgir na sequência de outras. A este nível, refira-se por exemplo, o prémio honorífico “Caravela Portuguesa”, que distinguiu as empresas portuguesas que mais contribuísem para as exportações portuguesas (Newbery, M. 2000).

⁵¹ Veja-se a este respeito: *Imagem de Portugal – Análise de percepções sobre Portugal no Reino Unido, França, Itália, Alemanha, Espanha*, disponível em [http://a.icep.pt/marcas/03/Resumo%20do%20Estudo%20da%20Roland%20Berger.doc](http://a.icep.pt/marcas/03/BAV%202000.ppt#305,10,Posicionamento de Portugal, ou então “Estudo da imagem de Portugal-produtos e marcas, em Espanha, França, Reino Unido, Alemanha, Bélgica, Holanda e Brasil” disponível em: <a href=).

em alguns dos mais industrializados distritos portugueses (Newbery, M. 2000:140). Também nesta sequência, foram estabelecidos protocolos com associações nacionais e sectoriais, com câmaras de comércio, e com institutos ligados à produção e à exportação, o que possibilitava um maior nível de coordenação e eficiência entre estes agentes: a realização de feiras, as campanhas publicitárias, os encontros com jornalistas, a criação de suportes de divulgação de informação no estrangeiro, todas estas iniciativas eram conjugadas de forma a se criarem externalidades positivas que beneficiassem o maior número de agentes económicos (entre outros) possível (Newbery, M. 2000: 151).

5.2.3 - Investimento Directo Externo

Não pode, aqui, ser esquecida a importância que o investimento internacional tem na internacionalização e competitividade das empresas portuguesas. O IDE tem efeitos na economia nacional que podem ser distinguidos entre directos e indirectos. No primeiro caso, deve-se referir a aplicação de capital estrangeiro em projectos nacionais potencialmente rentáveis, enquanto que, indirectamente, existem quatro tipos de efeitos que beneficiam o país receptor de IDE: transferência de tecnologia; transferência de *know-how* e competências de desenvolvimento de capital humano; estímulo à competição económica doméstica, promovendo a elevação dos níveis de produtividade e a redução das pressões inflacionistas; e integração da economia doméstica em cadeias internacionais de fornecimentos que podem oferecer uma redução de custos dos *inputs*, promover economias de escala e incrementar as exportações⁵². A este nível parece que ainda existe muito por fazer. A percentagem de IDE mundial captado por Portugal tem vindo a decrescer nos últimos anos, passando de 0,77% do total no espaço de 1990-95, para 0,43% entre 2000 e 2003 (Barreto, C. 2008)⁵³, sendo igualmente de notar o facto de se ter perdido quotas de investimento para concorrentes mais directos, como seja o caso da Irlanda e da Espanha (Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico, 2005: 5). Em relação à distribuição por sectores, conclui-se que, entre 1990 e 1997, apenas 18,7% dos fluxos de IDE em Portugal se destinavam ao sector industrial, pertencendo ao sector imobiliário e às actividades financeiras a maior parte do mesmo, e assim, com menores efeitos de arrastamento para o quadro económico. Analisando a atracção de IDE, a dificuldade identificada (POTFC, 2007: 12) é colocada ao nível da posição geográfica

⁵² Consulte-se o relatório *Internacionalização* (2005), p. 4

⁵³ Segundo dados do Eurostat.

periférica, da deficiente qualificação da população activa, dos elevados custos públicos de contexto e à redução dos níveis máximos de apoio público. Os anos mais recentes parecem evidenciar uma alteração deste quadro, procurando-se actuar e alterar os factores de competitividade de Portugal.

5.3 - As Iniciativas de Marca Portugal

Pela transversalidade, complexidade, difícil avaliação e natureza de mais longo prazo, as estratégias de marca território têm conhecido muitas dificuldades e instabilidade quanto à sua implementação. Para se ser mais preciso, e mesmo considerando o contexto que acabámos de descrever, a primeira grande iniciativa do tipo “Marca Portugal” surge “apenas” em 1990. De facto, este ano marcou o nascimento de uma estratégia robusta e concertada, o que pode ser aferível logo pelo facto de nascer após deliberação do Conselho de Ministros, onde foi estabelecida uma comissão de acompanhamento de campanha onde tinham representação o MNE, o Instituto de Promoção Turística e o ICEP (Newbery, M. 2000: 237). Também no início dos anos 90, a área “Comunicação e Imagem” é assumida como uma verdadeira prioridade pelo ICEP, assumindo-se esta como uma acção transversal a todas as acções de promoção sectorial” (Bradley, F. 1995: 259). Na sequência desta campanha de imagem, tem lugar, em 1991, a primeira “apresentação internacional de Portugal”, o primeiro evento em que se promoveu de forma preparada a economia, cultura, história e identidade portuguesas: o Festival Europália Portugal está intimamente ligado à necessidade de afirmação do Portugal europeu. Desta data em diante, têm sido promovidas várias iniciativas do género: o ano de 1993 marca o início de uma nova campanha de publicidade relativa à Marca Portugal, organizada em torno do Programa Especial de Apoio ao Sector Exportador, e que reflectia “o esforço promocional concertado nas áreas do Comércio, Turismo e Investimento” (Newbery, M. 2000: 240); em 1995 aposta-se fortemente em campanhas exteriores como sejam o caso do Japão e Brasil; em 1998 aparece a campanha “Marcas Portuguesas”; em 2000 é desenvolvida uma forte acção de promoção nacional em Espanha – em que boa parte dos custos foram suportados por empresas portuguesas. (Newbery, M. 2000: 240-241).

Será interessante sintetizar aqui, e de forma breve, as últimas iniciativas da Marca Portugal. Assim temos:

Quadro 2 – Iniciativas da Marca Portugal

Ano	Objectivo	Investimento
1992	Criar Identidade. Nasce a identidade portuguesa assente na figura do “Afogadinho”. Esta iniciativa foi marcada pela definição de um símbolo que representasse Portugal no estrangeiro, tendo sido escolhido o ícone de José de Guimarães (sendo que se mantém até aos dias de hoje). Este ano marca o início do Sistema de Identidade do Turismo de Portugal, que foi concebido pela consultora Wolff Olins, com o lema de “ <i>Portugal, when the Atlantic meets Europe</i> ”.	Não disponível
2003	Potenciar o EURO’2004. Com a antecipação do Europeu de Futebol de 2004, a promoção turística externa de Portugal passa de exclusiva do ICEP para partilhada com as Agências Regionais de Promoção Turística. O mote estava sob máxima “ <i>The extra time is the best time of the Game</i> ”.	46,6 milhões de euros
2004	Melhorar a reputação. Inicia-se um novo projecto “ICEP – Sistema de Identidade para o Turismo”, onde a assinatura foi de “ <i>Go Deeper</i> ”, novamente desenvolvida pela Wolff Olins, aproveitando-se para estilizar o logótipo de José de Guimarães. Neste ano foi ainda criado o Conselho das Marcas Portuguesas, que se apresentava como um órgão consultivo do ICEP, reunindo dezenas de personalidades do mundo empresarial, com o objectivo de promover as exportações das marcas portuguesas, levando-as a feiras internacionais.	60 milhões de euros
2005	Uniformizar imagem. Este ano foi marcado pelo anúncio da fusão do ICEP com o IAPMEI, tendo o Instituto de Turismo de Portugal (ITP) absorvido a comunicação, promoção e análise dos mercados do ICEP, em conjunto com a Associação Nacional de Regiões de Turismo. A iniciativa passa a denominar-se “Portugal Marca”, desenvolvida pela <i>Future Brand</i> , apresentando-se como uma iniciativa transversal e abrangente. Assim, o já referido ícone passa a ser a imagem de Portugal em todos os sectores, acabando-se com a diferenciação de símbolos, consoante os sectores envolvidos – como era o exemplo do “.pt” de alguns produtos nacionais. Este plano de actividade estava pensado para um período de cinco anos, tendo-se promovido debates com mais de 300 peritos nacionais de diferentes áreas.	42 milhões de euros

Ano	Objectivo	Investimento
2006	Uniformizar imagem. No ano que marca o lançamento do “Portugal Marca”, é anunciada nova fusão, envolvendo, desta vez, o ICEP com a API, nascendo a nova AICEP – Agência para o Investimento e Comercio Externo Português. Ao ITP é destinada uma verba de 30 milhões de euros, exclusivamente para a promoção turística portuguesa, tendo ganho o concurso para agência de meios, a “Espaço OMD”. Por outro lado, o ICEP promove o Clube das Marcas Portuguesas – totalmente financiado por fundos públicos – que se integra no Programa das Marcas Portuguesas, aglomerando 60 a 70 empresas nacionais. Outra iniciativa que emerge é a “Mesa Portugal”, que resulta de uma iniciativa de quatro associações da fileira agro-alimentar, possuindo um financiamento do PRIME de 1,9 milhões de euros.	30 milhões de euros
2007	Reposicionar a imagem de Portugal. A mais recente iniciativa foi lançada no final de 2007, novamente sob a designação de “Marca Portugal”. Neste plano de acção foi seguida a proposta da BBDO Portugal, onde se procura apresentar Portugal como a costa oeste da Europa. Procura-se, assim, um novo nicho de mercado no “imaginário mundial”, propondo-se uma ideia geral e transversal com várias declinações para a acção interna, investimento, marcas e turismo. Às tradicionais associações com “sol e praia”, “povo caloroso”, “desporto” e “gastronomia”, pretende-se agora juntar duas atribuições em particular: “capacidade de inovação” e “potência verde”.	100 milhões de euros, repartidos em partes iguais pela AICEP e ITP.

Fonte: Crespo, L. 2007: 6-7.

Esta iniciativa “Marca Portugal” está, assim, ainda numa fase inicial⁵⁴. Como principais objectivos, vêm enunciados os seguintes⁵⁵:

- I – Melhorar a reputação internacional de Portugal enquanto país;
- II – Facilitar o aumento das exportações nacionais nos mercados externos, particularmente os prioritários;

⁵⁴ www.icep.pt.

⁵⁵ www.icep.pt/marcas.asp.

III – 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;

IV – 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;

V – Criar um instrumento de monitorização contínua da evolução da percepção de Portugal e da eficácia das acções de promoção.

O quadro nº 3 que apresentamos de seguida apresenta uma análise de coerência interna entre os objectivos e os eixos da iniciativa Marca Portugal. Construído apenas a partir da análise da informação disponibilizada no site da AICEP, este exercício permite-nos conhecer de que forma os eixos desta iniciativa em particular vão ao encontro dos objectivos da mesma. Assim, conclui-se que existe um grau de coerência médio, mas que acaba por ser, de certa forma, irregular, pois a um grau de coerência elevado dos quatro primeiros eixos, corresponde uma maior debilidade nos últimos três, em especial o quinto eixo que está eminentemente virado para a área do turismo, área que aparece pouco focada nos objectivos da iniciativa em questão. Por outro lado, e como iremos ver mais à frente, em especial no quadro nº8, este eixo acaba por possuir um elevado grau de “relacionamento externo” com o PENT, documento estratégico orientador para o turismo em Portugal.

Quadro 3: Coerência Interna Objectivos/Eixos da “Marca Portugal”.

Eixos Objectivos	Eixo 1 Padrão Portugal	Eixo 2 Clube Marcas Portugue- sas	Eixo 3 Difusão Portugal	Eixo 4 Acções Portugal Marca nos mercados	Eixo 5 Portugal Acolhe	Eixo 6 Prefiro Portugal	Eixo 7 Medir para gerir
Melhorar a reputação de Portugal enquanto País	Relação Forte	Relação Média	Relação Forte	Relação Forte	Relação Fraca	Sem Relação	Relação Média
Promoção do aumento das exportações	Relação Média	Relação Forte	Relação Média	Relação Forte	Sem Relação	Sem Relação	Relação Média
Contribuir para uma cultura organizacional das empresas mais orientada para o mercado global, e mais centrada na marca, na inovação e nos factores intangíveis de diferenciação e valorização da oferta	Relação Média	Relação Forte	Relação Forte	Relação Forte	Sem Relação	Relação Média	Sem Relação
Contribuir para uma cultura organizacional mais eficaz na promoção articulada de Portugal no estrangeiro	Sem Relação	Relação Forte	Relação Forte	Relação Forte	Sem Relação	Relação Média	Relação Média
Criar um instrumento de monitorização contínua da evolução da percepção de Portugal e da eficácia das acções de promoção.	Relação Média	Sem Relação	Relação Forte	Relação Média	Sem Relação	Sem Relação	Relação Forte

Fonte: Elaboração própria com base na informação disponibilizada no site da AICEP⁵⁶.

Legenda:

	- Sem Relação
	- Relação Fraca
	- Relação Média
	- Relação Forte

⁵⁶ <http://a.icep.pt/marcas.asp>.

5.4 - Marca Portugal e Cultura Portuguesa

Como já referido anteriormente, o propósito final deste trabalho será o estudo do impacto que a cultura pode ter no âmbito da internacionalização da economia portuguesa no geral. Este(s) programa(s) relacionado(s) com a “Marca Portugal” terá(ão) de ser considerado(s), então, na sua transversalidade de políticas, em especial com os domínios da cultura. Assim, no que à avaliação do programa “Marca Portugal” diz respeito, é fundamental considerar a permeabilidade desta às questões culturais e identitárias portuguesas.

Considerando o panorama geral, pode dizer-se que a “questão cultural” tem sido, desde cedo, considerada como um dos principais eixos da promoção nacional no estrangeiro. A título de exemplo inicial, refira-se que desde os anos 1980, o ICEP promove a presença de empresas editoras portuguesas em feiras internacionais (Newbery, M. 2000: 254). Nas suas actividades de divulgação da edição portuguesa, o ICEP tem contado com a colaboração de outras instituições ligadas ao sector cultural. Por outro lado, o “envolvimento cultural” das empresas portuguesas era já entendido como um elemento fundamental de diferenciação, justificando por exemplo, a encomenda de peças a artistas portugueses notabilizados, com o propósito de exibi-las em feiras internacionais (e outros eventos de promoção cultural e económica), ao mesmo tempo que se procurava ir construindo um acervo de valores nacionais (Newbery, M. 2000: 77). O FFE já recorria, assim, às artes populares – como sejam os casos do folclore, do artesanato, do fado ou da gastronomia, que eram perspectivadas como factores de diferenciação da cultura portuguesa (Newbery, M. 2000: 78).

Esta tendência tem-se afirmado, pelo que é referido (Newbery, M. 2000: 151) que, na promoção da imagem global de Portugal tem-se estreitado a colaboração com o Ministério da Cultura e com as Câmaras Municipais, sobretudo no domínio da promoção de grandes eventos com projecção mediática no exterior. Um dos maiores exemplos de cooperação inter-institucional apontados foi o caso da EXPO’ 98, onde “a representação do ICEP neste grande evento demonstrou um enorme empenhamento de todos os que foram chamados a colaborar” (Newbery, M. 2000: 223).

A este nível, a obtenção de informação afigurou-se uma tarefa dificultada pela escassez de fontes. Por um lado, pelo (ainda) reduzido manancial de informação institucional, por outro, por implicar a acção e participação de várias entidades, a informação requerida, tanto relativa às parcerias público-privadas, como as inter-institucionais, requer um elevado esforço de contacto com vários agentes, levando (pelo menos neste último capítulo) à quase exclusiva utilização de dados e documentos oficiais, o que prejudica o nosso nível de análise.

No entanto, e após as prévias considerações teóricas, este capítulo permite avaliar as tendências e dinâmicas, antigas e actuais, da “culturalidade” das iniciativas relativas à promoção nacional.

6 – ANALISANDO A MARCA TERRITORIAL

Na sequência da argumentação e aprofundamento teórico que temos vindo a apresentar, a particularização das estratégias de marca territorial tem de merecer a nossa especial atenção. Se já tivemos oportunidade de nos debruçar sobre o conceito de “marca territorial”, o objectivo deste capítulo passará por partir dessa ideia construída para a avaliação de como a mesma tende a ser executada, para se caminhar no sentido da exploração da pergunta de partida que guia este trabalho: que influência terá o factor cultural no domínio da internacionalização da economia portuguesa, e quais as especificidades das iniciativas de marca territorial neste contexto.

6.1 – País de origem: Identidade e percepção

A ideia de *country of brand*, um dos principais vectores da marca territorial, é vista como uma construção: “o país de origem é definido como o país onde a sede corporativa da empresa que faz o marketing do produto ou marca está localizada. Apesar de reconhecermos que o produto pode não ser necessariamente produzido nesse país devido ao *sourcing* multinacional, assumimos que o produto ou marca é identificado com esse país.” (Johansson, citado por Phau, I. & Prendergast, G. 2000: 163). A questão da crescente desterritorialização das empresas nacionais, na óptica de alguns autores, tende a esbater a importância (e a identificação) das vantagens e desvantagens inerentes ao seu país de origem: “os actores principais deixaram de ser os países e [...] são frequentemente as empresas transnacionais globais a assumir esse papel, empresas essas que perderam, pelo menos em parte, a identificação clara com uma “nacionalidade” ou território nacional” (Grupo de Lisboa, 2002: 204). O ponto de partida desta afirmação não padece de discussão. Contudo, no nosso entender, a sequência que lhe é dada já não apresenta tanta consistência teórica e evidência empírica. No nosso entender, o contexto nacional continua a manifestar-se nos mercados internacionais essencialmente por duas razões: ou motivadas pelo interesse das empresas em aproveitarem a liderança do seu país de origem na sua área de acção, ou por via do historial das empresas estar, já por si, associado à sua origem; levando muitas vezes os próprios Estados de origem a usar essa associação dos consumidores em prol da marca nacional. Neste sentido, a nossa argumentação aponta no seguinte sentido: se é verdade que muita da imagem comercial de um Estado passa pelas suas

empresas a actuar no exterior, também parece aceitável a ideia de que a transposição da imagem empresa-Estado só é possível nos casos de empresas reconhecíveis internacionalmente, e mais particularmente, de empresas cuja imagem se associe imediatamente ao seu país de origem.

A marca enquanto conceito abstracto e genérico, inclui muitas dimensões desde o desempenho, imagem social, valor, confiança e identificação (Kotler, P. & Gertner, D. 2002: 250). A imagem de um país resulta da sua geografia, história, proclamações, arte e música, cidadãos famosos, entre outros (Kotler, P. & Gertner, D. 2002: 251).

Nesta sequência, como distinção básica entre a identidade nacional e a imagem nacional, refira-se que a primeira se apresenta como a forma como os que agrega se revêem, enquanto que a imagem nacional acaba por representar a forma como a identidade nacional é percebida pelo exterior (Vicente, J. 2004: 3). Pode-se concluir que a identidade está intimamente relacionada com a imagem exterior, mas que nem sempre se pode afirmar da maneira mais fidedigna, pelo que é importante ter em consideração a distância entre um conceito e outro⁵⁷.

6.2 - A dificuldade de se gerir o intangível

Um dos pontos iniciais que importa aprofundar é a necessidade de avaliar com rigor – possível – qual o verdadeiro objectivo deste tipo de iniciativas. A adaptação de uma marca comercial, para a criação de uma imagem nacional, frequentemente em torno de uma “marca nacional”, pode levar à conclusão que o resultado final de uma iniciativa de promoção nacional acaba por ser o de fazer de uma realidade tão complexa como a incluída num país, num quadro mais “geométrico” como o é o do “*branding*”. Aliás, também neste sentido podem ser interpretadas as linhas dedicadas à importância do marketing na criação de valor comercial, a que atrás aludimos. A dificuldade em operacionalizar, de forma consistente, uma marca país, aliada à dificuldade em medir os efeitos económicos que dela advêm, tem exposto quer as considerações teóricas, como as iniciativas de política pública, a um leque de críticas por parte de alguns autores.

⁵⁷ Por outro lado, existem autores, como Kotler (2002), que acreditam que à medida que as localidades definem quem querem atrair, manter ou aceitar, deparam-se geralmente com uma crise de identidade que envolve valores, tradições e preocupações éticas.

Aponta nesta direcção Pawel Capik quando afirma que existe uma falta de sentido crítico nas apreciações que se fazem às iniciativas de *country branding*. Existe uma “corrida” a este *place* e *country branding* por entre as autoridades públicas internacionais, que tendem a comportar-se numa lógica de competição de imagem, criando uma pressão para que se entre neste terreno ainda não totalmente conhecido entre os agentes que nele intervêm. Segundo este autor, a crescente atenção a que este tema tem sido alvo não é acompanhada por um aumento de conhecimento empírico, concluindo mesmo que um olhar mais “frio” para a base das marca país levaria, com alguma certeza, à rejeição da ideia, tal como está assente na actualidade (Capik, P. 2007: 22).

Alguns autores apontam principalmente para a necessidade de se diferenciarem entre efeitos económicos (núcleo) e efeitos psico-geográficos dentro da marca país. De facto, a existência de aspectos qualitativos apresenta-se como um aspecto absolutamente crucial na lógica por nós assumida neste trabalho, de acordo com a natureza intangível a que nos propusemos. As características pré-económicas, como Eitel e Spiekermann se referem, dando os exemplos da imagem, da lealdade e do reconhecimento da marca, da simpatia ou da confiança, são o suporte do valor da mesma (Capik, P. 2007: 7). Assim, uma avaliação mensurável da marca de um espaço só poderá ser desenvolvida no caso de existirem já “estruturas de memória” associadas à mesma, como é o caso das associações, emoções e apreciações associadas pelos consumidores à marca nacional/regional (Capik, P. 2007: 7). Segundo estes dois autores, existem alguns instrumentos para a planificação e monitorização das iniciativas de *place branding*: perfil identitário, perfil de forças e fraquezas, análises à força da marca, cálculo dos investimentos, orçamentação e processos de *benchmarking* no posicionamento com outros concorrentes directos de logo prazo, são os pontos avançados (Capik, P. 2007: 8). Em relação aos pontos mais difíceis de avaliar, isto é, os de natureza psico-geográfica, os instrumentos de medição do *place branding* e da *nation brand*, incluem testes de reconhecimento e de lembrança (*recall*), *evoked set-analyses*; perfil de imagem e estratégias de gestão de marca baseadas nas experiências de marketing práticas, respectivamente (Capik, P. 2007: 8).

Assim, pode-se concluir que a identidade nacional é algo que, devido à sua complexidade, se apresenta como uma realidade vaga e dificilmente quantificável, facto

especialmente importante na delimitação das políticas públicas. O caminho que se está a percorrer neste momento é o da utilização das iniciativas de *place branding* como veículo para a avaliação do potencial da imagem territorial, e que acabam por ser determinantes no sucesso de tais acções (Capik, P. 2007: 8-9).

6.3 - Diferenciação macroeconómica

A contemporaneidade é sem dúvida marcada por esta tendência de identificar os activos de uma (qualquer) unidade produtiva, dotando-os de um peso e aplicação comercial (*commodification*). Este domínio não deixa de ser fundamental nas políticas externas nacionais. Se bem que existem divergências substanciais entre os planos macro e micro económicos, a verdade é que parece irrefutável que a crescente abertura dos mercados internacionais tem apelado não apenas ao fortalecimento das empresas, mas também à aposta em ambiciosas estratégias de desenvolvimento nacionais, no fundo por medidas que permitam a “personalização” das economias dos Estados, que vêm perder a importância das suas fronteiras. Neste sentido, o desenvolvimento de uma imagem comercial nacional ganha novos contornos, pelo que se torna necessário avançar no sentido do desenvolvimento de um quadro teórico-conceptual que permita transpor, a espaços, a realidade empresarial para o plano nacional⁵⁸. Não queremos, assim, equiparar estes dois níveis, sendo que parece redutor concluir que um Estado nunca poderá ter as mesmas valências que uma unidade empresarial. O que pretendemos sim é conseguir abstrair algumas dinâmicas empresariais para o plano público, como, de resto, se tem avançado ao se introduzirem conceitos como “competitividade nacional”, “marketing público”, “especialização nacional”, “internacionalização da economia nacional” e, claro, “marca país”. Esta última que, para estes efeitos, centraliza a nossa atenção, situa-se assim claramente no plano económico e comercial, tendo como objectivo a valorização da imagem nacional para que esta constitua uma mais valia na internacionalização económica nacional, em geral, e na das suas empresas, em particular.

Neste contexto, o activo cultural e identitário apresenta-se mais como um instrumento de diferenciação económica, do que enquanto uma forma de divulgação e compreensão mútua (internacional), ou mesmo de poder (brando). Esta diferenciação é, na nossa

⁵⁸ De outra opinião parece ser Rainisto (2007: 20) quando afirma que os “lugares podem ser transformados em marcas tal como produtos”.

opinião, um factor absolutamente crucial na obtenção de vantagem competitiva por parte de empresas, marcas e Estados⁵⁹.

A revolução a que já fizemos referência ao nível dos meios de informação e comunicação tem revelado a importância, além destas mais imediatas “funções”, a da imagem que se projecta nacional e internacionalmente. Este processo tem promovido efeitos directos na acção de indivíduos, sociedade civil, empresas e países. Em termos empresariais, a imagem de uma empresa parece ser suportada fundamentalmente pelos seus produtos (e serviços associados) e pela sua marca, sendo esta normalmente vista como o “cartão de visita”. Desta forma, as marcas comerciais procuram actuar sobre as percepções que induzem no mercado e nos clientes. Este factor também acaba por estar intimamente relacionado com a imagem internacional dos países e, assim, da sua “marca”. De facto, muitas das ideias que se retém de uma realidade tão complexa como a de um Estado estão normalmente ligadas à percepção que se tem nos meios de comunicação⁶⁰, nas estratégias e políticas públicas, das pessoas que se conhecem. Não se tratando de um produto ou empresa, dificilmente se poderá falar de uma efectiva projecção da imagem nacional, por esta envolver uma realidade mais profunda, mais variável, mais transversal.

Em última análise, o que está em causa nas diversas iniciativas delineadas com o propósito de projectar internacionalmente um Estado, o seu povo, a sua cultura, a sua história ou a sua economia, é a percepção que se procura induzir no exterior, especialmente quando o que está em causa é o seu “branding”⁶¹. Esta consciencialização está normalmente reflectida nos documentos estratégicos relacionados com estas iniciativas. Não obstante, parece evidente que não pode deixar de existir um esforço no sentido de se imprimir um ímpeto cultural e identitário na mensagem. Isto é, partindo do pressuposto que a base cultural nacional é um ponto de partida fundamental na criação de uma marca país e na diferenciação económica, a política de comunicação externa terá de corresponder, tanto quanto possível, à realidade interna (Rainisto, S. 2007: 20-21), sendo sensível ao que, de facto, diferencia um povo dos demais. A imagem a projectar

⁵⁹ Sousa, A. (8 de Junho de 2007), “Rotas do vinho vão ao encontro do turismo”, *Diário Económico*, p.16.

⁶⁰ Para Pender L. (1999: 87), os principais veículos culturais são a família, educação, vida profissional e, de forma muito importante, os *mass media*.

⁶¹ Nem só ao nível das iniciativas da “Marca País” se joga a imagem internacional de um país. política cultural externa, política de emigração, diplomacia clássica e diplomacia pública apresentam-se como eixos fundamentais da projecção nacional.

no exterior nunca poderá divergir substancialmente, visto que é o plano interno que serve de motor à manutenção da estratégia além fronteiras; é fundamental que os nacionais se reconheçam (tanto quanto possível) na forma como pretendem ser observados de fora. Neste sentido, poderão ser compreendidas as iniciativas de marca territorial que prevêem uma vertente interna, como é o caso da nova “Marca Portugal”, lançada em finais de 2007.

6.4 - Marca País: que efeitos?

Nos últimos capítulos temos vindo a reflectir, analisar e aprofundar uma aproximação da cultura nacional ao seu quadro macroeconómico. Não numa perspectiva de indústria cultural e criativa, mas mais numa lógica de busca de sinergias e externalidades entre identidade cultural e política económica externa. A este ponto será importante apresentar as nossas razões para avançar com as iniciativas de género “Marca Portugal” como um instrumento de política pública onde a internacionalização económica de um país pode, e deve, estar permeável às suas particularidades, às suas origens, à sua identidade, e à sua cultura em sentido amplo.

Se temos já apresentada uma – necessariamente sintética – revisão literária que evidencia por que meandros a cultura nacional tem vindo a ser integrada na política de internacionalização económica, e mais particularmente no desenvolvimento de uma imagem territorial que esteja incluída na primeira, falta-nos agora indagar por que vias as marcas nacionais podem actuar no aumento da competitividade territorial.

Um das primeiras e principais evidências que surgem depois de uma busca pela literatura da área (e que acaba por ser confirmado nas entrevistas exploratórias que foram levadas a cabo⁶²) são a de que existe uma manifesta incapacidade de avaliar quantitativamente as repercussões económicas das iniciativas do género marca país (e restantes relacionadas ao marketing público). Tratando-se de um campo de política pública, advém desta uma constatação muito relevante a elevada dificuldade que as entidades públicas têm em poder medir e avaliar o seu investimento neste domínio, havendo mesmo quem demonstre que tal contribui para a inviabilidade destas iniciativas (Capik, P. 2007: 21). O cenário é, no entanto, diferente quando se consideram as perspectivas teóricas de quem estuda este assunto. O domínio do *public marketing* e do

⁶² Em anexo encontra-se o guião preparado para as entrevistas levadas a cabo nesta dissertação.

place/country branding tem vindo a colher um crescente interesse nos últimos anos, pelo que se poderá depreender que este é um domínio com um peso maior também nas estratégias públicas.

Existe a este nível um certo consenso quanto aos domínios em que uma iniciativa de marca territorial actua. As repercussões que se esperam obter decorrentes da projecção de uma imagem nacional positiva situam-se num triângulo virtuoso: promoção das exportações dos produtos nacionais; atracção de investimento directo externo (IDE); atracção de turistas. Dito de outra forma, este tipo de iniciativas poderão desempenhar um papel muito relevante no domínio da política externa nacional, visto estarem em causa três vectores fundamentais do crescimento económico numa época cada vez mais marcada pela globalização. Em particular para o caso de países de menor dimensão e com economias abertas, estes três vectores apresentam-se normalmente como o principal suporte económico nacional. Por outro lado, este processo apresenta-se como um círculo vicioso, onde o crescimento sectorial acarreta mais valias sinérgicas para os restantes, potenciando ainda a imagem nacional no plano externo, e assim sucessivamente.

6.4.1 - Um exercício possível: o impacto económico em três indicadores

Como referido, a falta de estudos rigorosos (ou informação disponibilizada) e demonstrativos impede uma análise mais profunda dos efeitos das iniciativas/estratégias de marca territorial. Neste trabalho, gostaríamos de poder contribuir modestamente para a clarificação (quantitativa, se possível) do impacto económico das técnicas associadas. No entanto, iremos de seguida proceder a um simples exercício de cruzamento de dados que, apesar de não poderem ser generalizados, poderão fazer supor uma relação entre a projecção da imagem nacional no estrangeiro, e o conseqüente crescimento dos referidos indicadores de comércio internacional. Iremos, assim, partir do pressuposto de que no ano de 2004 o campeonato europeu de futebol permitiu difundir a imagem de Portugal com particular eficácia. O que procuraremos de seguida, então, serão reflexos dessa visibilidade na evolução das exportações da atracção de IDE e de turistas nesse e nos anos que se seguiram.

Quadro 4: Exportações 2002-2007

Comércio Internacional Português		2002	2003	2004	2005	2006	2007(a)
Comércio de bens e serviços							
Exportações (fob)	Milhões EUR	37 879	38 790	40 953	42 427	48 238	53 857
Importações (fob)	Milhões EUR	49 135	47 874	52 213	55 330	60 402	65 375
Saldo (fob)	Milhões EUR	-11 256	-9 084	-11 260	-12 903	-12 164	-11 518
	% do PIB	-8,3	-6,6	-7,8	-8,7	-7,8	-7,1
Comércio de mercadorias							
Exportações (fob)	Milhões EUR	27 398	28 092	29 870	30 710	34 511	37 544
Importações (cif)	Milhões EUR	42 466	41 754	46 598	49 138	53 100	57 014
Saldo (fob-cif)	Milhões EUR	-15 068	-13 662	-16 728	-18 428	-18 589	-19 470
	% do PIB	-11,1	-9,9	-11,6	-12,4	-12,0	-12,0

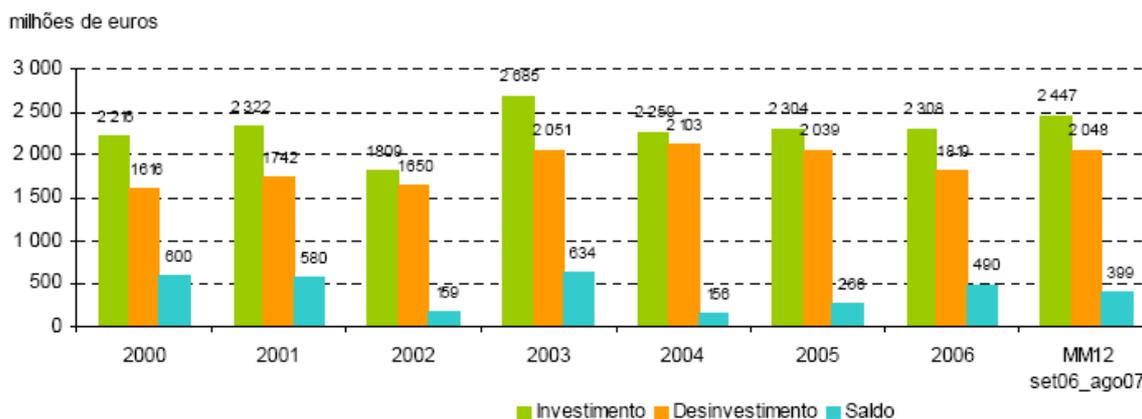
Fonte: GEE – Gabinete de Estratégia e Estudos a partir da base do INE – Instituto Nacional de Estatística⁶³

Tal como já fizemos referência, o crescimento da economia nacional tem vindo a depender, de forma crescente, da sua capacidade exportadora. Este quadro mostra-nos a evolução crescente das exportações (bem como das importações, e do saldo final) portuguesas entre 2002 e 2007, desagregadas entre o comércio de bens e serviços e o comércio de mercadorias. No que diz respeito à exportação de bens e serviços, verificou-se um aumento de 8% até 2004, com um posterior crescimento na ordem dos 5,5% (até 2006) e de mais 11,6% (até 2007). Em relação à segunda categoria, entre o ano de 2002 e o ano de 2004 verificou-se um aumento na ordem dos 9%, enquanto que nos dois anos seguintes este aumento rondou os 15,5%, e depois 8,6% até 2007. Assim, e no total, verificou-se um crescimento de 17% até ao ano de 2004, com um aumento mais acentuado até 2006 – 21% – e que ainda foi maior – 41% – se considerarmos até ao ano de 2007. Não restam dúvidas de que, entre os três vectores considerados, o das exportações é o que mais elementos tem a influenciarem a sua performance (por exemplo, os de ordem cambial, produtiva, ou de contexto internacional), pelo que a conclusão da existência da relação entre a projecção da imagem internacional e o crescimento a este nível estaria ferida de morte. No entanto, não podemos deixar de referir a verificação de um ritmo de crescimento diferente, analisando os anos

⁶³ Disponível em: www.icep.pt.

imediatamente antes e imediatamente posteriores ao de 2004, pelo que poderemos concluir apenas a existência do pressuposto em causa.

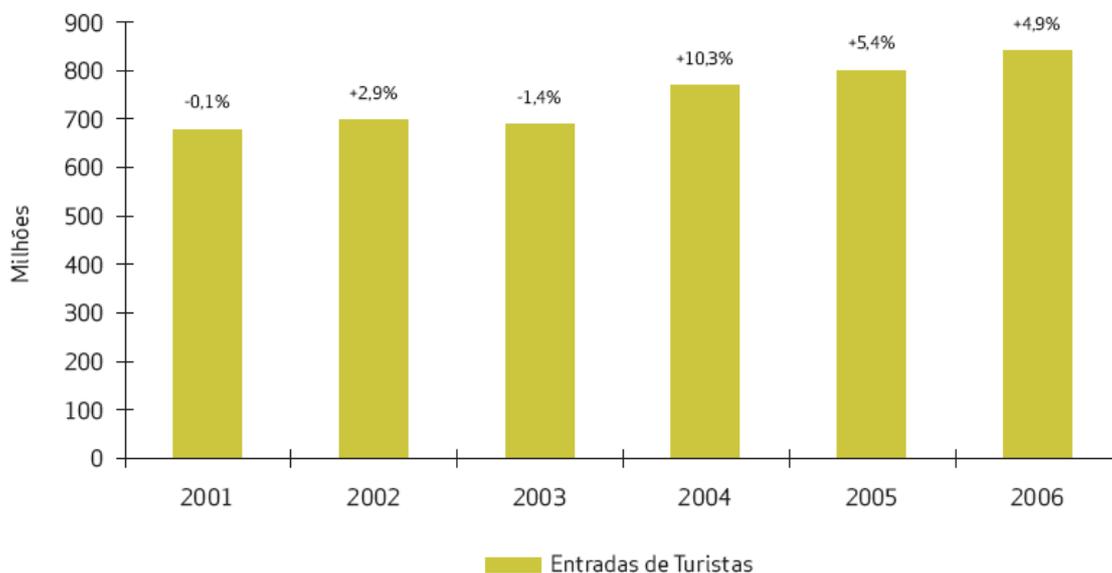
Quadro 5: Investimento Directo Externo – 2000-2007



Fonte: Banco de Portugal⁶⁴

Relativamente à evolução do IDE em Portugal, o principal dado a retirar será o de que não existe, à partida, uma evolução ou um padrão claros nos anos analisados – 2000 a 2007. De facto, tanto o investimento estrangeiro realizado em Portugal, como o seu saldo, tem, em traços gerais sofrido um evolução que pode ser caracterizada de positiva, mas irregular. A partir destes resultados, pensamos que será de concluir a existência de vários factores relacionados com os índices de IDE em Portugal. Relativamente ao período considerado como amostra privilegiada (2003 – 2007), as observações poderão manter, notando-se inclusivamente um substancial decréscimo no saldo de investimento em Portugal de 2003 para 2004, evoluindo depois para um novo crescimento irregular.

⁶⁴ Disponível em: www.icep.pt.

Quadro 6: Entrada de turistas em Portugal – 2001-2006

Fonte: Organização Mundial do Turismo⁶⁵

Por fim, no que diz respeito às entradas de turistas estrangeiros em Portugal, pode-se verificar uma evolução positiva, essencialmente a partir do ano de 2003. De facto, se entre 2001 e 2003 a evolução não é uniforme, nota-se claramente uma subida das entradas internacionais a partir deste ano, o que poderá entrar em linha com o pressuposto de base neste exercício, em que a visibilidade internacional no ano de 2004 potenciou o aumento da entrada de turistas estrangeiros, assim como o conseqüente crescimento do sector turístico português. Por outro lado, será importante referir que este aumento não se reduziu ao ano de 2004 (data do referido evento, e que, naturalmente, contribuiu só por si para o crescimento substancial de entradas no nosso país), demonstrando nos anos seguintes um crescimento sustentado a este nível, anulando um possível carácter esporádico do crescimento desse ano. Pensamos, como mais à frente iremos explorar, que este é o nível em que a imagem internacional do destino ou da marca nacional mais se faz sentir. Nesse sentido, e mesmo considerando todos os outros elementos que podem – e devem – estar associados a este crescimento turístico nacional (destaque para a massificação das viagens internacionais impulsionada pela expansão das companhias aéreas de baixo custo), julgamos que a difusão da imagem nacional tem implicações reais e directas na atracção de visitantes

⁶⁵ Disponível em: www.iturismo.pt.

nacionais ou estrangeiros. O quadro que acima apresentamos abre espaço para essas considerações.

De facto, e tal como anunciámos no início deste exercício, o nosso objectivo aqui passa somente por procurar pelo menos o pressuposto básico adjacente à questão que pretendemos aprofundar com este trabalho, e que diz respeito ao papel das iniciativas de marca país (a questão do elemento cultural não foi, neste caso, considerado) na competitividade económica de Portugal. Assim, o único elemento em causa, e partindo do princípio de que o ano de 2004 foi particularmente forte em termos de projecção “da imagem nacional”, era o de procurar diferenças de crescimento entre os anos que antecederam e os posteriores.

6.4.2 - Capital humano e as condições da atractividade

Temos, porém, de referir um outro aspecto que é frequentemente esquecido quando se retrata a importância da imagem do território, que é da capacidade que se ganha em atrair residentes⁶⁶. Este aspecto ganha redobrada importância quando se reconhece a importância de mobilizar e atrair mão-de-obra qualificada (Kotler e Gertner, 2002: 258; Capik, 2007: 22); massa crítica que é hoje facilmente reconhecida como sendo um aspecto determinante para aumentar os níveis de competitividade nacionais, bem como o seu desenvolvimento económico. Com a tendência para o desvanecimento de fronteiras, são hoje crescentes os níveis de mobilidade dos cidadãos, aumentando a concorrência na corrida aos mais qualificados⁶⁷. Neste âmbito o factor “identidade” regional é de particular importância, no seio do qual percepções racionais combinam com laços emocionais. Como resultado existe a decisão de viver e trabalhar ou investir no sítio. Para Ipsen e Kost, existem dois factores importantes para o desenvolvimento positivo da identidade regional, como sejam as oportunidades e as actividades que prendam residentes. Ainda na óptica dos mesmos autores a estética tem, nestas dinâmicas, um papel muito importante, pois actua no sentido de encorajar o sentimento de identidade territorial (Ipsen, D. & Kost, S. 2007: 13).

⁶⁶ “ 400 cientistas estrangeiros a trabalhar em Portugal” (2 de Julho de 2008), *IOL Portugal Diário*. Disponível em: http://diario.iol.pt/noticia.html?id=968081&div_id=4069.

⁶⁷ A importância da qualidade de vida na atracção de residentes vem explorada no artigo de Gert-Jan Hospers (2007: 3).

É a este nível importante recuperar a ideia defendida por alguns autores em que na base do crescimento económico territorial (em particular das cidades) está, em grande parte, relacionado com a sua composição populacional. Em especial, foi aqui empregue o conceito de “classe criativa”, iminente ligada à inovação, à tecnologia, às artes ou à cultura. Neste contexto destacou-se Richard Florida com a publicação da obra *The Rise of the Creative Class* (2005), onde procurava sublinhar a importância da existência desta classe, mas acima de tudo, da importância em se conseguir usufruir dessa vantagem comparativa do território para um correlacionado cenário de crescimento económico. Por seu lado, haveria no ponto de vista do autor um efeito “bola de neve”, visto que o estabelecimento e a dinâmica desta classe criativa teria como consequência a atracção de mais “pessoas criativas” (qualificadas), empresas ou investimento.

Apesar de reconhecermos a importância deste vector, até pelo facto de aproximar de forma muito particular – e próxima – a componente cultural no desenvolvimento económico territorial, o enfoque dado nesta tese será nos três domínios antes referidos.

7 - O SECTOR DO TURISMO EM ANÁLISE

A este ponto do nosso trabalho, pensamos ser útil para o esforço de aprofundamento da pergunta de partida o enfoque numa área económica mais particular, e onde a influência cultural nacional mais impacto pode ter. Poderá assim, à partida, reconhecer-se o carácter oportuno de se escolher o sector do turismo como ponto a aprofundar. Este sector tem sido, normalmente, aquele a que mais depressa se reconhece legitimidade nas iniciativas de marca país. Esta parece ser uma conclusão lógica, por ser um sector onde a imagem é alvo de uma comercialização directa, isto é, por existir uma relação mais próxima entre a imagem que se promove internacionalmente e o consumo desse serviço, levando assim a uma maior exposição da diferencialidade e oferta cultural dos territórios e das pessoas que neles habitam (Pender, L. 1999: 75).

Nesta sequência talvez não se esteja muito longe da realidade ao afirmar-se que é ao nível da vertente turística que as iniciativas como a da “Marca Portugal” mais facilmente se adaptam, e mais directamente contribuem para o desenvolvimento económico nacional. Um dos principais factores a considerar aqui será o facto de este ser um sector económico que contribui mais para o PIB nacional, verificando-se adicionalmente um crescimento sustentado. É, assim, uma lógica muito ligada ao domínio do intangível que atravessa esta tese, relacionando cultura nacional, marca país e atractividade turística.

Tentaremos, de seguida, conhecer melhor este sector em particular para poder argumentar melhor esta introdução. Num primeiro momento iremos apresentar o turismo numa lógica mais abrangente, procurando ir além da perspectiva eminentemente económica. Posteriormente, pegaremos no caso português, procurando inter-relacionar as características do sector turístico português com a iniciativa da “Marca Portugal”.

7.1 – A promoção turística ou a competição pela imaginação dos visitantes

“Os turistas são atraídos pelo país, região ou cidade devido à combinações e variedade de atracções, eventos e serviços que têm para oferecer.” (Mossberg, L. & Kleppe, I. 2005: 501).

Começando por avançar com uma definição de turismo, teremos por ideia-base as actividades de pessoas que se deslocam para fora da localidade de onde são originárias, para qualquer propósito, excepto o da deslocação diária de e para o seu trabalho (Nickerson, 1996: 3). Este conceito, em linha com a definição da Organização Mundial do Turismo (OMT), (Barros, J. 2004: 19) é propositadamente amplo para incluir uma das vertentes do turismo que mais têm vindo a ganhar peso, o do chamado “turismo de negócios”⁶⁸. Na verdade, este conceito – turismo – tem sido caracterizado pela sua mutabilidade, procurando a OMT criar um quadro conceptual que sirva de referência para análise deste sector, visto serem reconhecidas dificuldades várias em se estabelecer medições e comparações válidas (Barros, J. 2004: 19).

Relativamente à indústria do turismo, surge como a combinação de negócios interdependentes que estão directa ou indirectamente associados ao público que se desloca (Barros, J. 2004: 19). Os vários sectores que acabam por estar ligados a este ramo são o dos transportes, o do alojamento, o das atracções, o da restauração, o dos distribuidores de viagens e o dos promotores turísticos (Barros, J. 2004: 4). Não obstante, é notória a dificuldade existente em avaliar exactamente este sector, por estar aqui em causa um consumo “indirecto”: “A dificuldade em compreender as actividades turísticas deriva do carácter pouco claro do que é exactamente que está a ser consumido.” (Urry, J. 1995: 140). Em relação ao propósito deste trabalho, iremos assumir uma preferência pela vertente internacional do turismo, ou seja, tendo em consideração o fluxo de visitantes entre países.

Pode-se dizer que o turismo é um sector económico coberto de algumas particularidades. Por um lado, trata-se de um sector em franco crescimento mundial⁶⁹. Por outro, a actividade turística promove uma maior aproximação ao “outro”, visto proporcionar e potenciar o contacto com outros povos e outras culturas de uma maneira muito mais efectiva do que recolhida, por exemplo, pelos meios de difusão ou de comunicação social. Finalmente, estão aqui envolvidas determinantes comerciais que diferem da maioria dos produtos e serviços, como seja o exemplo de envolver um investimento

⁶⁸ Este tipo de turismo envolve uma deslocação excepcional no âmbito do desempenho da actividade profissional do visitante. Com a internacionalização das economias, este ramo turístico tem-se afirmado com um dos principais motores de atracção de visitante, originando a denominação de “Turismo de Negócios”.

⁶⁹ Pereira, A. (14 de Maio de 2007), “Estará o mundo preparado para o crescimento desta indústria?”, *Jornal de Negócios*, p. 14.

emocional muito grande da parte do consumidor, ou então pelo facto do mesmo poder usufruir deste serviço de uma maneira personalizada. Na verdade, o que está na base deste sector é a elevada personalização envolvida. O que aqui se está a tentar vender/comprar são, acima de tudo, experiências pessoais, pelo que existem impactos diversos tanto para quem visita, como para quem acolhe. Para Mannell Iso-Ahola, os turistas são movidos por duas necessidades, apontando a fuga da sua rotina diária e a procura por oportunidades recreacionais para recompensa psicológica como factores a considerar (citado por Pender, L.1999: 75).

Do ponto de vista da cultura, esta é importante para o turismo fundamentalmente em dois sentidos: em primeiro lugar, a experiência cultural é uma das principais atracções dos turistas; por outro, estas dinâmicas acabam por promover uma aproximação cultural (Pender, L.1999: 74). Muita da experiência do turista está na sua cabeça e não no mundo “real”, levando a que a estruturação de percepções seja um factor importante na atracção de turistas (Pender, L. 1999: 75). Em última análise, o turismo é a forma de contacto com outras culturas mais superficial, não deixando de ser, contudo, o ponto de partida para encontros culturais mais aprofundados (Hofstede, G. 2001: 452).

Intimamente ligado a estas dinâmicas, tem havido por parte de vários autores o interesse em estudar as motivações dos turistas. Entre essas, a categorização avançada por Cooper, referida por Barros, parece ser útil neste contexto. Este autor avança com uma série de quatro motivações fundamentais para a deslocação do turismo: os factores físicos – relacionados com a saúde do corpo e o bem-estar; os factores culturais; os interpessoais; e os de *status* e de prestígio – ligados ao desenvolvimento pessoal e à satisfação do ego. Deste quadro, parece que, à excepção do primeiro factor, todos os restantes acabam por estar em linha (mais ou menos directa) com a lógica da aproximação imaginária entre povos, com um primado do factor cultural. Isto é, a identificação, diferenciação e interesse pelo “outro” acaba por estar na base das decisões de viagem dos turistas. Os factores culturais, “que se referem ao desejo de ver e conhecer mais sobre as outras culturas, sobre os naturais de um país, sobre o seu estilo de vida” (Barros, J. 2004: 109), acabam por ser uma excelente representação do que foi referido, bem como os factores interpessoais (“que se traduzem em conhecer novas pessoas, visitar parentes e amigos, entre outros”) (Barros, J. 2004: 109), e mesmo os de prestígio. Esta conclusão de Cooper vai ao encontro do ponto de partida e à linha de raciocínio desta tese. Por outro

lado parece que este tipo de dinâmicas não surge num vazio social. Se o consumo é um processo eminentemente social, a explicação do consumo provindo dos serviços de índole turística não pode ser analisada fora do contexto do relacionamento social que as engloba (Urry, J. 1995: 129). Existem factores de natureza social, económica, política e histórica que influenciam os contextos nacionais e internacionais, e que devem ser tidos em conta na análise a um sector que conta com as especificidades do turismo.

Um dos autores que mais se tem debruçado sobre o turismo, essencialmente numa perspectiva social, é John Urry. Este autor refere-se a uma universalização do *tourist gaze*, que, na prática, resulta do esbatimento das diferenças históricas que separam o turismo das outras actividades económicas (Urry, J. 1995: 140). Como base para o seu entendimento deste conceito, está a ideia de que é necessário reconhecer o carácter visual do turismo, pelo que “olhamos para certos objectos que de alguma forma se destacam ou nos dizem algo” (Urry, J. 1995: 140). Mais uma vez surge aqui a importância do intangível, pois os sítios que virão a ser “consumidos” pelos turistas são escolhidos através da sua imaginação e fantasia prévias. Este processo leva a que se desenvolva uma antecipação construída e sustentada por veículos de “imagens” no seu sentido amplo (associações), transmitidas por práticas não directamente ligadas ao turismo, como sejam os exemplos de filmes, jornais/revistas, televisão, música, entre outros, relevando-se, assim, a importância dos “sinais” (Urry, J. 1995: 132-133).

Como resultado deste quadro, assiste-se, na óptica de Urry, a uma “proliferação de imagens e símbolos que operam ao nível do sentimento e que é consolidada em torno de julgamentos de gosto e distinção de diferentes naturezas e diferentes sociedades”. Esta crescente mobilidade entre espaços que se vem verificando, especialmente no chamado mundo ocidental, integra-se neste quadro, sendo factor central no que o autor denomina de “*aesthetic reflexivity*”, ganhando uma crescente importância à medida que a “cultura”, a “história” e o “ambiente” se vão afirmando enquanto elementos centrais da identidade (cultural) das sociedades contemporâneas (Urry, J. 1995: 145). Não reduz o autor, contudo, estas tendências ao sector do turismo. Na verdade, esta é uma avaliação estrutural, que tem em conta considerações mais profundas às sociedades ocidentais: “quase todos os aspectos da vida social foram *aestheticised*” (Urry, J. 1995: 148), conclui. Em conclusão, parece legítimo afirmar que os espaços se têm vindo a transformar em centro de consumo social num duplo sentido: tanto servem de quadro

para a comparação, avaliação, compra e uso de bens e serviços, como acabam por ser, eles também, consumidos, especialmente em termos visuais.

Não é nossa intenção aprofundar este campo de análise, mas é importante sublinhar aqui a tendência sentida no caminho para uma massificação do *tourist gaze*, ou seja para a crescente importância que a imagem e o “espaço” têm nos nossos dias, apelando a uma estratégia pública neste campo. O sector do turismo está, aqui, conferido de particular importância no nosso trabalho, pelo facto de se apresentar como o veículo primordial do consumo da “imagem” e do “espaço”. Tendo já tido oportunidade de explorar as “ramificações” das iniciativas de marca territorial, parece que existe fundamento teórico e prático em integrar a promoção turística nacional na iniciativa “Marca Portugal”. Para que exista uma permeabilidade na criação de uma marca portuguesa, é necessária uma prévia consciencialização pública, com uma consequente delineação estratégica orientada para esta interpretação da realidade.

7.2 – Turismo em Portugal e Marca Portugal

Tendo como principal objecto de estudo o caso português, tentaremos agora procurar avaliar de que forma a iniciativa “Marca Portugal” vai ao encontro da especificidade do sector do turismo português. De facto, a promoção deste sector em particular não é da responsabilidade exclusiva da AICEP, e por consequência também não pode ser objectivo principal da iniciativa “Marca Portugal”. Cabe ao Instituto de Turismo de Portugal a responsabilidade directa de gerir as iniciativas públicas deste sector, incluindo o da sua promoção internacional⁷⁰. Tendo este fim em vista, iremos começar por conhecer um pouco mais em profundidade a realidade do sector turístico em Portugal, considerando principalmente o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), para depois podermos retirar as principais linhas de força, possibilitando a integração da iniciativa Marca Portugal nesta análise.

⁷⁰ O ITP “é a entidade pública central responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da actividade turística” pode ler-se no seu site oficial: www.turismodeportugal.pt”.

7.2.1 - O Plano Estratégico Nacional Português⁷¹

Não se pode deixar de sublinhar a existência de um grande potencial em Portugal para o desenvolvimento de práticas turísticas, que estejam ao nível das exigências do mercado global. É, assim, lógica a relevância que esta área vem vindo a ter por parte de diversas entidades nacionais. A delineação de um Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), sob a iniciativa do Ministério da Economia e da Inovação, vem tentar incutir uma nova dinâmica estratégica ao sector, procurando reconhecer fraquezas, estabelecer objectivos e medidas a desenvolver (num horizonte temporal de dez anos) para que se possam maximizar as vantagens comparativas que Portugal possui a este nível.

No âmbito da disciplina Planeamento, Programação e Avaliação de Políticas Públicas, foi desenvolvido um trabalho de análise interna e externa precisamente deste programa – PENT. Neste contexto, julgámos útil algumas das principais conclusões dele retiradas, por permitirem um retracto breve mas transversal do panorama turístico nacional, bem como do caminho que está a ser seguido. Assim, aqui mais importante do que um conhecimento profundo deste programa, interessou-nos integrar as suas principais linhas de força no contexto da “Marca” e do “Destino Portugal”.

Deste PENT, surge a intenção de tornar Portugal um destino turístico de excelência, procurando-se situar nos lugares cimeiros a nível europeu. Portugal tem, a vários níveis, óptimas condições para a prática do turismo. O programa de implementação deste instrumento passa por cinco eixos aglutinadores: território, destinos e produtos; marcas e mercados; qualificação de recursos; distribuição e comercialização; e inovação e conhecimento. Debaixo deste “chapéu” surgem os onze projectos, referências fundamentais até ao ano de 2015:

- Produtos, destinos e pólos;
- Intervenção em Zonas Turísticas de Interesse (ZTI's), actuando sobre o urbanismo, paisagem e ambientes;
- Desenvolvimento de conteúdos distintivos e inovadores;
- Eventos;
- Acessibilidade aérea;
- Marcas, promoção e distribuição;

⁷¹ Desenvolvido a partir do trabalho Plano Estratégico Nacional do Turismo, de Julho de 2007, apresentado pelo autor desta tese de Mestrado.

- Programa de qualidade;
- Excelência no capital humano;
- Conhecimento e inovação;
- Eficácia no relacionamento Estado-sector privado;
- Modernização empresarial.

Denota-se, ao se considerarem todas estas iniciativas, uma evidente natureza transversal e multi-sectorial nas mesmas. De facto, ao se procurar actuar sobre uma “realidade turística” permeável a uma variedade enorme de factores/indicadores, torna-se evidente que a uma estratégia nesta área deverá, necessariamente, corresponder uma coordenação entre variados domínios: do público ao privado, do social ao económico, e do político ao civil. Só assim se poderão alcançar níveis de eficiência e eficácia ao nível das ambições que vêm descritas no PENT. Da coerência externa destas estratégias e/ou políticas dependerá o sucesso pretendido.

7.2.2 - O retrato turístico português

Para efeitos de conhecer e apresentar um *scan* às particularidades do sector turístico português, julgámos que a apresentação de uma análise SWOT seria a melhor forma de aproximação a esta realidade. A opção pelo modelo SWOT deve-se ao facto deste possibilitar de forma rápida e ilustrativa avaliar a realidade sobre a qual este plano vai actuar, possibilitando, assim, a preparação de opções estratégicas. A parte superior do seguinte quadro, define as virtudes e fraquezas do panorama turístico nacional tendo em conta o seu próprio sistema “interno”, ou seja, tudo aquilo em que se pode directamente actuar. Já em relação à parte inferior do quadro fala-se em oportunidades e ameaças por se referirem aos efeitos positivos e negativos que, previsivelmente, podem advir do “domínio exterior”.

Em termos de critério, a opção pelos sete pontos fortes em baixo identificados foi facilitada pela inclusão no documento dos fundamentos estratégicos da proposta de valor para o turismo português, pelo que se considera incluir as vantagens comparativas (e competitivas) nacionais. Em referência aos pontos fracos, a decisão foi mais subjectiva, resultando dum *scanning* das dificuldades sentidas, e várias vezes referidas ao longo do documento – PENT. Por outro lado, o quadrante das oportunidades é baseado nas referências feitas às novas tendências em termos de procura internacional,

especialmente as que incidem em segmentos em que Portugal poderá ser competitivo, mas também nas circunstâncias definidoras do sector, como sejam a afirmação das companhias aéreas *low cost*, e a redução de intermediários no sector. Por último, as ameaças encontradas, resultam essencialmente da identificação de uma elevada sazonalidade e concentração da procura, tanto a montante como a jusante. Ligado a estes dois factores está a questão da perda de quota de mercado internacional, motivada pelo surgimento de novos focos de atracção turística, alguns muito competitivos em termos de preços, formando-se, assim, a principal sombra ao negócio do turismo português.

Quadro 7: Análise SWOT ao turismo português

<u>Pontos Fortes</u>	<u>Pontos Fracos</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Clima e luz; - História, cultura e tradição; - Hospitalidade; - Diversidade concentrada; - Segurança; - Autenticidade moderna; - Qualidade competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lacunas de infra-estruturas; - Acessibilidades; - Deficiente modernização da gestão empresarial; - Marketing; - Oferta museológica; - Elevada sazonalidade; - Fragmentação da oferta; - Elevado nº de trabalhadores não qualificados; - Actuação com grande nível de individualismo empresarial; - Relativa escassez de implementação das companhias <i>low cost</i>.
<u>Oportunidades</u>	<u>Ameaças</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Sector em expansão mundial; - Aumento do número de viagens de curta duração; - Procura do produto Golfe; - Procura de produtos com conteúdos tradicionais; - Desenvolvimento potenciado pelas <i>low cost</i>; - Aumento dos gastos de estadia em detrimento dos da viagem; - Tendência do turismo sénior, do tipo <i>short break</i>, e de negócios; - Procura de experiências diversificadas; - A redução de intermediários entre a procura e a oferta possibilita novas abordagens ao sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competitividade internacional: perda de quota de mercado; - Elevada concentração de regional; - Elevada sazonalidade; - Elevada concentração de mercados.

Fonte: Elaboração própria com base na análise ao PENT.

Assim, nas primeiras linhas de desenvolvimento estratégico, “Mercados emissores”, “Estratégia de produtos”, “Linhas orientadoras para a região”, “Linhas de orientação para os pólos”, a opção situa-se claramente ao nível da coluna esquerda do quadro (em relação aos “mercados emissores”, apesar de se situar ao nível de uma das principais fraquezas, a opção passa pela maximização das vantagens comparativas do quadro nacional, para se reverter a situação identificada), ou seja, onde se actua num plano mais pró-activo que meramente defensivo. Correndo o risco de se simplificar demasiado a questão, parece legítimo afirmar que serão estes os catalisadores da valorização do “Destino Portugal”.

Neste caso, em vez de se referir a uma aposta na diferenciação, fará mais sentido falar de uma correcção das dificuldades mais estruturais do sector turístico em Portugal. Assim, a criação de valor nestes casos será alcançada pelo desvanecimento de debilidades, mais do que pelo alcançar de níveis de vantagem competitiva no quadro internacional. Um aspecto que é, e deve ser destacado, é a natureza transversal dos aspectos focados, e onde se verifica uma responsabilidade múltipla e integrada com várias áreas de responsabilidade pública, como sejam os transportes, o ordenamento do território ou a valorização do capital humano, só para apresentar alguns exemplos.

Aqui, de facto, a hipótese de se perspectivar estes casos como motivadores de uma estratégia mais defensiva seria dificilmente sustentável, pois, como referido, a maior parte destas áreas não fazem parte da competência directa das entidades envolvidas no sector do turismo português, o que nos deixa com a questão do sentido destas linhas de desenvolvimentos estratégico (bem como das dificuldades estruturais que lhes “correspondem”) neste âmbito. A divisão de competências (a concretização, não a referência) é algo que é omitido a este nível, ainda para mais quando há uma ausência de indicadores, instrumentos e entidades que possam ser alvo de avaliação.

Assim, e apesar de haver uma preponderância de orientações estratégicas viradas para a superação de dificuldades identificadas no quadro turístico português, é importante destacar que as áreas sob alçada das entidades promotoras do turismo nacional (e, assim, directamente integradas neste instrumento de política pública) parecem estar mais ao nível das primeiras linhas de desenvolvimento, ou seja, onde se procura alcançar uma diferença competitiva.

Em relação à correspondência directa entre tópicos levantados no quadro SWOT e as orientações do documento, nota-se, de uma forma geral, uma boa articulação entre estes dois níveis de planeamento. Em relação à parte superior, se, por um lado, os pontos fortes estão naturalmente integrados em toda a estratégia de valor proposta, também os pontos fracos acabam por ser abarcados pelas várias linhas de desenvolvimento estratégico.

Relativamente à parte inferior do quadro (SWOT), pode-se afirmar que as ameaças acabam por estar implicitamente consideradas no esforço global, procurando-se pela diversificação da oferta turística nacional e pela atracção de novos mercados, reduzir a dependência que Portugal sofre, nos níveis já referidos. Em relação ao quadrante das oportunidades, acabam, também, por estar praticamente todas as entradas consideradas nos projectos e produtos turísticos a defender.

As conclusões, possíveis, indicam, em primeiro lugar, uma correspondência genérica entre a delineação da realidade, distinguida entre virtudes e fraquezas, oportunidades e ameaças, e a proposta de valor defendida pelos gestores do projecto. A articulação entre linhas de desenvolvimento estratégico, produtos e regiões/pólos parece resultar de forma a alinhar com a proposta de valor para o “Destino Portugal”.

7.2.3 - A questão fulcral da coordenação

Procurámos, ao focar a nossa atenção numa das várias vertentes económicas da marca Portugal – imagem – e da “Marca Portugal” – campanha da AICEP lançada em finais de 2007 –, uma busca simultânea de aprofundar o conhecimento existente relativo ao peso cultural na promoção económica externa portuguesa, bem como delinear conclusões que possam ser abstraídas na análise da política pública a esta área associada.

Considerando este segundo ponto, julgamos que a ideia central que se pode retirar da análise da componente turística da “Marca Portugal”, vai ao encontro das pistas que fomos recolhendo em relação a esta iniciativa em particular. Referimo-nos às dificuldades sentidas de coordenação entre os agentes envolvidos na promoção e oferta turística, à imagem do que se sentiu aquando das análises de coerência (necessariamente superficiais, por não pertencerem ao objectivo central desta dissertação) que promovemos. Os dois principais agentes de estratégia pública são os que já foram acima

referidos: AICEP e ITP, ambos integrados no Ministério da Economia e da Inovação, pelo que existe uma organização lógica deste programa, que assim potencializa a cooperação e as sinergias resultantes de uma acção próxima e integrada⁷². No entanto, e no que concerne ao sector turístico em particular, um olhar mais atento pelo PENT revela uma certa primazia deste documento na regulação das actividades do ITP, o que acaba por reduzir, em termos operacionais, a importância da iniciativa Marca Portugal, na estratégia desta entidade.

Na verdade, o documento faz referência a este pressuposto de integração estratégica, nomeadamente quando se observa que este deve “orientar a actividade do Turismo de Portugal, entidade pública central do sector” (PENT: 5). Esta afirmação é, no entanto, completada posteriormente com a referência à necessidade da “participação de várias entidades que influenciam directa ou indirectamente a qualidade do destino Portugal [...] estando a concretização dos objectivos dependente não só do Turismo de Portugal, IP, mas também do envolvimento efectivo dessas entidades”(PENT: 5). Posteriormente (PENT: 8), refere-se que “sob a orientação do Ministério da Economia e da Inovação deverão ser envolvidas as seguintes entidades: administração central, regional e local, associações sectoriais, empresariais e regionais, e empresas directa ou indirectamente relacionadas com a actividade turística”.

Decorrente do que foi atrás referido, existe tipicamente uma conotação turística muito forte nas iniciativas de marca país, realidade à qual esta “Marca Portugal” não escapa. Temos assim, à partida, uma iniciativa que irá implicar uma coordenação necessária entre AICEP e ITP. No entanto, os moldes dentro dos quais esta mesma cooperação/coordenação irá decorrer não parecem estar bem definidos pelas partes, faltando, pelo menos, um documento estratégico que assuma uma posição a definir pelas partes. Esta consideração não inviabiliza que seja visível um esforço de continuidade e coerência ao nível da promoção turística nacional e internacional, procurando integrar neste esforço as sete regiões turísticas nacionais que, mesmo considerando a sua diferencialidade, têm caminhado ao lado do “Destino Portugal”.

É tanto ao nível da promoção internacional, como da delineação estratégica que mais cooperação com a AICEP se deveria fazer sentir. É talvez com esta ideia em mente que

⁷² O seguinte artigo dá-nos uma boa ideia do tipo de sinergias a promover: Sousa, A. (8 de Junho de 2007), “Rotas do vinho vão ao encontro do turismo”, *Diário Económico*, p.16.

pensamos ser de considerar o estabelecimento de uma comissão multidisciplinar exclusivamente dedicada à gestão da Marca Portugal, onde estivessem presentes os vários domínios que a mesma inclui, desde a cultura, economia, negócios estrangeiros, ciência, juventude e desporto⁷³, mas especialmente o turismo. A este respeito, uma das questões que se levantou numa das entrevistas levadas a cabo para este trabalho foi exactamente o da indecisão do ITP em criar a sua própria rede internacional (de informação e promoção) ou, pelo contrário, se se optava por aproveitar a já existente rede da AICEP.

Neste quadro surge a questão da integração do conceito de destino Portugal⁷⁴ no da marca Portugal. A análise desta estratégia tem por base uma concepção terminológico-conceptual, a qual já foi alvo de reflexão do capítulo 3.4 e que, desta forma, pode dificultar a operacionalização estratégica da AICEP e do ITP. O que parece, sim, passível de conclusão é de que, apesar de se anunciar o turismo como um dos principais objectivos da iniciativa “Marca Portugal”, ainda não se terá promovido uma maior aproximação da estratégia do ITP para com esta estratégia-chapéu de promoção internacional transversal. Este será um dos pontos a explorar com mais detalhe nas conclusões das entrevistas efectuadas a agentes do sector.

7.2.4 - Que relação entre o PENT e a “Marca Portugal”?

A perspectiva que temos vindo a adoptar da “Marca Portugal” tem sido, e temo-lo vindo a referir, marcada por uma transversalidade que procura ultrapassar a da(s) iniciativa(s) de carácter público. Tanto no quadro teórico como num plano mais “real”, temos procurado investir no aprofundamento da questão da imagem nacional no plano exterior, e da sua permeabilidade cultural. Nesta lógica, existe fundamento para ir além da iniciativa, que acaba por encerrar em si mesma uma ambição transversal e sinérgica, tal como vem expresso nos seus eixos de acção. A dependência da AICEP e do ITP em relação ao Ministério da Economia e da Inovação permite e/ou facilita a delineação de estratégias conjuntas e transversais, o que está expresso na iniciativa Marca Portugal. E como já aprofundámos no capítulo anterior, o turismo surge como uma das principais

⁷³ Tal como vem expresso da apresentação do programa Marca Portugal no site da AICEP. Disponível em: <http://a.icep.pt/marcas.asp>.

⁷⁴ Iniciativa relativa à promoção nacional e internacional de Portugal enquanto destino turístico.

declinações da imagem nacional, surgindo afirmado pela estratégia pública como um dos três principais vectores na Marca Portugal⁷⁵.

Procurámos, nos últimos capítulos, evidenciar o turismo como um sector privilegiado para se avançar na construção de uma resposta à nossa pergunta de partida para esta tese. Encontrámos neste sector um exemplo paradigmático de potenciação da especificidade cultural nacional na promoção da competitividade nacional. Assim, ao analisarmos o turismo em Portugal – provavelmente de forma equivalente à de outras economias internacionais – podemos avaliar a importância que se dá à imagem internacional, e de que forma se tende a integrar a identidade nacional nessa mesma imagem. Este factor ganha ainda mais relevo ao considerarmos o peso que este sector tem, já, no PIB nacional – 11%⁷⁶.

Não podemos, contudo, esquecer que nos encontramos no domínio da política pública; é esta a perspectiva pela qual pretendemos analisar a pergunta de partida. Desta forma, pensamos importante considerar que forma estão relacionadas as estratégias públicas ligadas à promoção da imagem nacional – Marca Portugal – e as que enquadram o sector do turismo em particular – PENT. Já tivemos a oportunidade de aprofundar as orientações destes dois documentos, pelo que, iremos agora procurar encontrar inter-relações que permitam promover uma acção coerente e sinérgica entre os diversos agentes envolvidos. Na base desta lógica está a concepção de que a estratégia pública não tem fim em si mesma, apresentando-se como um meio enquadrador, e, de certa forma, regulador, nas dinâmicas entre os agentes de um sector ou região.

No quadro nº 7 procedemos a uma matriz de coerência externa, onde confrontamos os projectos do PENT e os eixos estratégicos da “Marca Portugal”. Nesta matriz procuramos evidenciar a intensidade da relação entre cada um dos pontos considerados.

⁷⁵ <http://a.icep.pt/marcas.asp>.

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasActividade/promocao/comunicacaoimagem/Publicidade/Pages/Publicidade.aspx>.

⁷⁶ Dados oficiais avançados pela AICEP. Veja-se <http://a.icep.pt/portugal/turismo.asp>.

Quadro 8: Coerência externa PENT/ “Marca Portugal”⁷⁷

Marca Portugal PENT	Eixo 1 Padrão Portugal	Eixo 2 Clube Marcas Portuguesas	Eixo 3 Difusão Portugal	Eixo 4 Acções Portugal Marca nos mercados	Eixo 5 Portugal Acolhe	Eixo 6 Prefiro Portugal	Eixo 7 Medir para gerir
Produtos, destino e pólos							
Intervenção em ZTI's ⁷⁸							
Desenvolvimento de conteúdos distintos e inovadores							
Eventos							
Acessibilidade aérea							
Marcas, promoção e distribuição							
Programa de qualidade							
Excelência no capital humano							
Conhecimento e Inovação							
Eficácia relacionamento Estado-Empresa							
Modernização empresarial							

Fonte: Elaboração própria com base na análise aos dois documentos referidos.

Legenda:

	- Sem Relação
	- Relação Fraca
	- Relação Média
	- Relação Forte

Como principal conclusão é possível verificar que existe um grau de coerência moderado entre os dois documentos em questão. Relativamente aos eixos enquadradores da “Marca Portugal”, existe uma articulação mais forte do primeiro e quinto pontos, face ao PENT. Do lado oposto, dos projectos do PENT, destacam-se o relativo à modernização empresarial, bem como os relativos às marcas, promoção e distribuição e o relativo ao desenvolvimento de conteúdos distintos e inovadores. Estes

⁷⁷ Relativamente ao Plano Estratégico Nacional para o Turismo, consulte-se: http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/estrategianacionalparaoturismo/Anexos/PENT_VERSAO_REVISTA_PT.pdf.

⁷⁸ Zonas Turísticas de Interesse.

pontos referidos destacam-se dos demais no que concerne à aderência operacional com a outra parte considerada. Assim, considerando os eixos da “Marca Portugal”, parece coerente que o “Padrão Portugal”⁷⁹ e o “Portugal Acolhe”⁸⁰ são os que se relacionam mais directamente com um plano estratégico para o sector do turismo, pois está intimamente ligado ao contacto de cidadãos estrangeiros com o nosso país.

Relativamente aos projectos previstos no PENT, refira-se o programa de qualidade turística que, apesar de não se apresentar como um dos eixos com relação mais forte, acaba por estar relacionado com a quase totalidade dos eixos da “Marca Portugal” por se reflectir necessariamente na imagem que se tem tanto do “Destino Portugal”, como com a própria “Marca Portugal”. Por outro lado, não deixa de ser natural que os projectos turísticos ligados às marcas, promoção e distribuição e também os que promovem a modernização empresarial estejam verdadeiramente próximos da estratégia da marca país. No primeiro caso, pelo facto do processo de comunicação, *branding* e promoção estar no âmago da projecção de uma imagem nacional positiva no estrangeiro, mesmo considerando que se está a fazer referência à vertente turística do país. Quanto à modernização empresarial, é uma das necessidades mais prementes na tentativa de melhorar a oferta e acompanhamento turístico, facto que, aliás, foi referido nas entrevistas apresentadas no capítulo 8. Outro dos projectos com maior aderência externa ao programa Marca Portugal é o de desenvolvimento de conteúdos distintos e inovadores, o que se pode facilmente compreender, por estar ligado à transversal ideia de diferencialidade que tem estado presente nesta dissertação, e que acaba por estar na base da iniciativa “Marca Portugal”.

No pólo oposto, encontram-se o sétimo eixo (medir para gerir) do programa “Marca Portugal” e os projectos relativos à acessibilidade aérea de Portugal enquanto destino turístico. Em relação ao primeiro aspecto apontado, já deixámos atrás referido que se apresenta como uma das maiores dificuldades e desafios dos projectos de *Country Branding*, um pouco à imagem do que sucede em relação ao “Destino Portugal”. Em relação à importância das acessibilidades aéreas de Portugal, parece que esta se

⁷⁹ “Para a eficácia da promoção é necessário criar pontos de primeiro contacto ou de “montra” de Portugal que comuniquem a nossa diferenciação e as nossas vantagens competitivas”. Veja-se: <http://a.icep.pt/marcas.asp>.

⁸⁰ “As acções deste eixo pretendem contribuir para aumentar a percepção positiva de estrangeiros que nos visitam durante grandes eventos (procurando planear e integrar o calendário de eventos das diversas áreas), aproveitando a presença de decisores internacionais para actualizar a sua percepção e tirar partido do seu efeito de prescriitores nos mercados de origem”. Em: <http://a.icep.pt/marcas.asp>.

apresenta enquanto um objectivo muito “delimitado”, e com uma influência muito indirecta para com a iniciativa de marca país.

Considerando a identificação que temos procurado explorar entre a divulgação e promoção da imagem portuguesa no exterior e o posicionamento estratégico do turismo nacional, existiu um particular interesse em observar com particular cuidado as opções que foram tomadas em termos de promoção internacional neste último. Ao observarmos o PENT, destacamos os projectos relativos ao desenvolvimento de conteúdos distintos e inovadores, bem como os relacionados às marcas, promoção e distribuição. Assim, em relação aos primeiros, estar-se-á a apelar à referida permeabilidade cultural nas estratégias e conteúdos de promoção turística nacional, procurando por essa via um caminho de diferenciação cultural: “A História e Cultura Portuguesas, a Literatura e a Música devem ser plataformas de diálogo que enriquecem e incentivam a leitura do conteúdo de museus, monumentos, conjuntos e sítios das diferenciadas áreas rurais e áreas urbanas. É ainda necessário aumentar o interesse dos turistas estrangeiros na História e Cultura Portuguesas” (PENT: 98). No que diz respeito ao segundo campo referido, a importância da identificação cultural é integrada num âmbito eminentemente comercial, procurando promover uma acção de promoção além fronteiras, considerando as especificidades de mercados e produtos: “Comunicação de uma proposta de valor diferenciada, visão por mercado emissor/segmento, maior enfoque no canal internet, gestão proactiva da relação com prescritores, e destino Portugal como prioridade” (PENT: 105). Estes serão, porventura, os campos onde o alinhamento com a Marca Portugal será mais importante, não existindo, contudo, nenhuma referência explícita à cooperação directa com a AICEP nesta matéria. Fica, desta forma, por saber de que forma o “Destino” e a “Marca Portugal” se conseguirão entrecruzar.

Certamente que um exercício deste género estará sempre ao abrigo de uma necessária relatividade analítica. Esta relatividade é ainda reforçada por estarem envolvidos dois planos estratégicos recentes, e portanto, com reduzida “vigência” em termos de política pública, além de estarem tradicionalmente associados a uma certa retórica política. O caso do programa “Marca Portugal” evidencia ainda mais a falta de experiência e aprofundamento estratégicos (pelo menos no que toca à documentação pública), onde falta claramente um documento estratégico fundador enquadrante das acções a ter lugar, como também uma adaptação institucional para este efeito. Contudo, este exercício

permite-nos perceber a coerência externa entre estes dois planos estratégicos e que estão directamente ligados à marca Portugal. Como conclusão, podemos avançar que existem condições estratégicas para que estes dois planos se complementem sinergicamente, ficando por clarificar em que moldes tal objectivo deverá ocorrer.

8 – AS PERCEPÇÕES DOS AGENTES DO TURISMO PORTUGUÊS

Consumada a opção por focar a nossa análise no sector turístico português, depressa foi reconhecida a necessidade de aprofundar a nossa perspectiva pela prossecução de entrevistas com alguns agentes que trabalham neste terreno. Assim, e depois de considerados os diversos ramos de actividade turística, procedemos a uma selecção de sete agentes nacionais, possibilitando assim uma análise mais aprofundada com cada um destes agentes dos temas e questões consideradas centrais nesta tese. O principal propósito deste capítulo será o de procurar – a possível – evidência empírica na pergunta de partida deste trabalho, bem como, consecutivamente, o da argumentação teórica que temos vindo a apresentar. De facto, julgámos que apenas procurando informação e perspectivas de agentes que trabalham no terreno, nos seria possível dar um maior salto qualitativo neste trabalho, muito devido à já referida escassa informação que encontrámos no âmbito da pesquisa sobre as iniciativas do tipo marca Portugal.

8.1 – O método

Neste contexto, optámos por desenvolver uma série de entrevistas exploratórias numa fase mais inicial deste trabalho, onde procurámos acima de tudo recolher pistas e bases para o caminho a percorrer, e, na fase final, por seleccionar uma série de entidades que actuassem directamente no sector do turismo, onde seriam propostas entrevistas mais aprofundadas. Neste último caso, procurou-se focar a entrevista nas hipóteses teóricas levantadas no desenvolvimento desta tese. As linhas que seguem têm como principal objecto de análise as entrevistas que foram desenvolvidas na fase final do trabalho, mas foi decidido incluir também informação recolhida no âmbito das entrevistas exploratórias, sempre que assim se justificava. No total, as entrevistas realizadas tiveram lugar entre Novembro de 2007 e Maio de 2008.

Estas entrevistas finais foram desenvolvidas no tipo semi-directivo, onde se dispunha de uma série de perguntas-tipo, relativamente abertas, atribuindo assim uma flexibilidade maior na informação recolhida (Quivy & Campenhoudt, 1992). No entanto, e apesar deste modelo permitir ao entrevistado responder de uma forma mais completa e adaptada, procurámos focar a entrevista tanto quanto possível, tentando evitar desvios temáticos durante a conversa. Julgámos ser este o método mais adequado visto permitir

conhecer as leituras e os pontos de vista que profissionais que trabalham na área têm do tema.

Do leque de agentes que intervêm no campo do turismo nacional, foram desenvolvidas entrevistas⁸¹ com o intuito de avaliar de que forma os actores que trabalham mais no terreno sentem as estratégias de política pública e, mais especificamente, da influência do factor cultural no desempenho das suas actividades. Desse modo, as entidades junto das quais foram desenvolvidas as entrevistas foram: a Associação de Turismo de Lisboa (ATL), pela pessoa da Dra. Maria Tavares; o Instituto Camões (IC), pela sua Presidente, a Dra. Simonetta Luz Afonso; o Instituto de Turismo de Portugal (ITP), pela Dra. Susana Cardoso; a Confederação do Turismo Português (CTP), pelo Dr. Sérgio Palma Brito; a Agência para o Investimento e Comércio Externo Português (AICEP), pela Dra. Teresa Figueiredo de Carvalho; o Programa de Incentivos à Modernização da Economia (PRIME), pela Dra. Piedade Valente e a Associação Portuguesa de Agências de Viagens e de Turismo (APAVT), pelo Dr. João Luís Moita.

Recolhida a informação, e verificando a existência de demasiada informação que considerámos ser marginal ao principal foco das entrevistas, procedemos ao agrupamento da mesma em torno dos quatro temas fundamentais desta dissertação em geral, mas das entrevistas em particular, de forma a se proceder a uma análise mais objectiva dos *inputs* recolhidos. Os testemunhos recolhidos estão apresentados de modo indirecto, mas que estão descritos da forma mais fiel possível, e que são resultante de passagens exactas dos entrevistados, ou das principais ideias-chave que deixaram.

8.2 – Temas-Chave em análise

De forma a melhor interpretar a informação retirada das entrevistas efectuadas, permitindo, além disso, uma mais directa integração no nosso esforço de aprofundamento e argumentação do campo em análise neste trabalho, iremos de seguida articular as respostas obtidas em torno dos principais temas discutidos nas mesmas.

⁸¹ Veja - se em anexo.

8.2.1 – Percepção da ideia de uma marca nacional e avaliação da “Marca Portugal”

De uma forma geral, os entrevistados consideram importante a ideia da criação de uma identidade comercial para Portugal, apesar de se reconhecer a dificuldade de se criarem iniciativas e políticas (de âmbito público e privado) que consigam dar uma forma minimamente coerente e estável a algo tão complexo como um Estado ou mesmo apenas uma região.

Para os entrevistados da ATL, da APAVT e da PRIME, a imagem de Portugal no estrangeiro é, no geral, fraca. Desta forma o *made in Portugal* acaba por representar uma perda de diferenciação e competitividade dos produtos nacionais, em vez de se apresentar como uma mais-valia. É neste sentido que a totalidade dos entrevistados aponta quando referem a importância e necessidade de se apostar numa lógica ampla de marca país por parte da política pública.

A responsável no PRIME refere neste contexto a importância de envolver o sector privado nesta estratégia; o foco da marca país deverá ser sempre a empresa portuguesa que, até agora e como referido, é prejudicada pela sua proveniência, penalizando essencialmente os primeiros passos do seu processo de internacionalização. Ainda para esta entrevistada, não existe uma incoerência entre imagem e cultura nacionais nesta estratégia, visto estes dois conceitos estarem inter-relacionados.

Estas preocupações dos agentes nacionais têm sido integradas pela AICEP, organismo encarregue da promoção económica nacional no exterior. De facto, e tal como já tivemos a oportunidade de referir, têm existido várias iniciativas relativas à promoção exterior levadas a cabo num passado mais ou menos recente.

Para o entrevistado da APAVT, a questão da imagem que se transmite – num nível não oficial – está em muito dependente do plano interno, mais precisamente da forma como os portugueses se vêem a si mesmos. Desta forma, para este profissional, a imagem de Portugal no exterior está, em muito, fundada na estima e confiança que temos em nós próprios, sendo de realçar o pessimismo que nos caracteriza.

Também neste sentido aponta o responsável do ITP quando refere aquela que na sua perspectiva é a maior debilidade nas iniciativas de marca país que têm sido levadas a

cabo em Portugal. Na sua opinião, existe um enorme fosso a separar a imagem que se procura projectar para fora e a realidade nacional, levando a uma inconsistência crucial nestas estratégias: “a realidade é a base da imagem”, afirma. Aliás, é neste prisma que se pode analisar a preocupação recorrente das iniciativas do tipo marca Portugal em procurar difundir uma imagem nacional no interior das suas próprias fronteiras.

Por fim, outra das questões que foi comentada pelo responsável da CTP foi a necessária diferença (pela diferente natureza e pela diferenciação do público-alvo) existente entre as estratégias de destino Portugal (essencialmente promovida pelo ITP) e a de marca Portugal (sob responsabilidade da AICEP). Em rigor, esta diferenciação verifica-se tanto ao nível conceptual, retratando realidades diferentes, como ao nível da política pública, devendo aqui haver uma diferenciação de estratégia conforme a imagem que se pretende promover, bem como do público-alvo a atingir. Nas palavras da responsável no ITP, neste momento a campanha turística está completamente alinhada com a estratégia de comunicação da “Marca Portugal”: ambas utilizam a expressão “Portugal – Europe’s West Coast” e ambas utilizam o mesmo *layout*, indiciando assim uma aproximação de posições estratégicas. Em relação à coordenação entre “Marca Portugal” e “Destino Portugal” – que são declinações de uma mesma estratégia, segundo esta responsável, a coerência é assegurada pelo Ministério da Economia e da Inovação.

8.2.2 – A importância da “diferencialidade” cultural na sua área de acção e permeabilidade cultural nesta(s) iniciativa(s)

Este é o ponto em que maior interesse incidia na prossecução das entrevistas, visto descender directamente da própria pergunta de partida que guiou o desenvolvimento desta dissertação. No entanto, de forma paradoxal, e considerando que este era sempre o núcleo das entrevistas, foi dos pontos em que a informação obtida foi menos concisa, reflectindo um pouco as dificuldades de pesquisa bibliográfica ao longo deste trabalho.

De facto, o interesse e o reconhecimento pela projecção e “diferencialidade” cultural esteve sempre “presente” nas entrevistas, mas houve uma certa dificuldade em se precisar em que situações e de que forma a identidade e cultura nacionais desempenham um papel no crescimento económico nacional português. Neste sentido, uma das ideias mais fortes foi deixada pela responsável do PRIME ao afirmar que as acções de cariz cultural têm mais impacto que as de cariz económico, visto estar em causa um público

muito mais amplo, além do facto do próprio conteúdo da mensagem cultural ser muito mais próxima (e afectiva) ao público atingido.

A questão do *made in Portugal* é vista com especial atenção por parte dos agentes envolvidos. De facto, e como já tivemos oportunidade de referir, a origem dos produtos ou da marca tende a criar valor acrescentado aos mesmos. No caso português, e para alguns dos entrevistados, como foi o caso dos responsáveis do PRIME e da APAVT, a “marca portuguesa” é, em geral, fraca. Como consequência, muitas empresas não gostam de se afirmar enquanto portuguesas, ocultando, especialmente no início do processo de internacionalização, a sua identidade.

O conhecimento da cultura e identidade de um povo constitui, para a entrevistada do ITP, uma motivação turística. Regra geral, os turistas gostam de conhecer povos afáveis e culturas diferentes. Portugal, segundo a entrevistada, é visto como um país de gente simpática e hospitaleira e isso é um factor positivo, tendo já sido o lema de anteriores campanhas do ITP. Neste momento, pretende-se dar a conhecer personalidades portuguesas bem sucedidas internacionalmente. De um modo geral, toda a comunicação em turismo pretende divulgar aspectos da nossa cultura, procurando como resultado natural o de estimular o interesse pelo país.

Relativamente à entrevista no IC, houve uma natural sensibilidade para esta questão. Nas acções deste instituto público, a lógica subjacente à defesa e promoção da língua e cultura portuguesas parte sempre do passado para o presente, isto é, tende a articular o peso histórico (e cultural) de Portugal, com as suas linhas de força mais recentes, evocando as transformações e o grau de desenvolvimento que o nosso país atravessa. Por outro lado, e num reconhecimento da importância do sector privado na promoção nacional no exterior, têm-se estudado alguns projectos comuns com agentes do sector privado, além de estarem em desenvolvimento estudos que procuram avaliar o impacto económico da Língua Portuguesa.

Relativamente à pergunta relativa ao nível onde as empresas devem integrar a “Marca Portugal”, a publicidade é só um instrumento para a responsável do PRIME. Existem outros como a presença em feiras, a busca por zonas de produtos de excelência e mesmo elementos de cariz mais comercial.

Também consciente do papel do sector empresarial nacional na promoção da difusão de Portugal no estrangeiro (e, de certa forma, da sua identidade) está a responsável da AICEP, que sublinha que a identidade nacional esteve sempre integrada nas iniciativas do tipo marca Portugal, nomeadamente nos seus eixos histórico e mítico. Segundo esta profissional, encontrou-se neste momento um modelo que transmite uma coerência entre a imagem do Portugal histórico, que sempre nos identificou e distinguiu, e o Portugal “moderno”, integrado na elite europeia (e mundial) com um nível de desenvolvimento muito mais avançado do que na sua história, e com empresas, mão-de-obra qualificada e competitividade em alguns sectores económicos que lhe permitem almejar a afirmação de um “novo” Portugal.

Foi esta ideia base que esteve na delineação da imagem de Portugal enquanto costa Oeste da Europa⁸², procurando simultaneamente uma diferenciação dos restantes países do Sul da Europa (bem como, na perspectiva da AICEP, da sua conotação com um certo conservadorismo e sub-desenvolvimento económico), bem como uma ligação ao progresso e vanguardismo ligado à costa oeste norte-americana.

A ATL é um dos agentes que trabalha activamente – de forma isolada ou numa perspectiva colectiva – na promoção internacional da (neste caso) região de Lisboa, potenciando os seus elementos cultural, histórico, de segurança, luz e clima nas estratégias de comunicação e promoção turística. No entanto, para a entrevistada, o *made in Portugal* é, enquanto conceito empresarial, e nos dias que correm, um factor negativo para as empresas portuguesas, não deixando por isto de reconhecer a importância do factor cultural na construção da Marca Portugal.

8.2.3 – Articulação entre política pública e o nível empresarial e os agentes

Estando este trabalho no âmbito de um Mestrado de Economia e Políticas Públicas, esta dimensão não poderia deixar de ser alvo de um claro enfoque. De facto, e em última análise, o objectivo deste trabalho passa por avaliar a influência do factor cultural no crescimento económico português, por via da sua política económica externa. As iniciativas de promoção internacional, nomeadamente as que se configuram no género de marca país, podem ser visíveis nas últimas décadas no campo político nacional. Este trabalho não deixa de ser pertinente e actual visto ter sido desenvolvido ao longo do

⁸² “Portugal: Europe’s West Coast”, iniciativa avançada pela BBDO Portugal.

processo do estabelecimento de uma nova imagem para Portugal com a iniciativa Marca Portugal lançada pela AICEP, e sob dependência do Ministério da Economia e da Inovação.

Foi neste contexto que procurámos aplicar a vertente mais teórica às mais recentes opções estratégicas da AICEP, pelo que nos focámos essencialmente aqui na questão que se apresentou como mais nuclear nas nossas pesquisas e entrevistas exploratórias: as dinâmicas de articulação, cooperação e coordenação entre os diversos agentes públicos (potencialmente) intervenientes e entre os agentes de natureza privada.

Terá sido a ideia mais forte que nos ficou das entrevistas desenvolvidas, a de que sem uma grande capacidade de *networking* entre os vários agentes envolvidos na difusão e promoção da imagem portuguesa no mundo, dificilmente uma estratégia pública terá sucesso neste campo. E a quase unanimidade (à excepção de uma opinião mais moderada por parte da AICEP) das opiniões é de que a este respeito muito existe ainda por ser feito, e de que nascem aqui as principais dificuldades em alcançar o sucesso pretendido neste campo.

Para a responsável do PRIME, existem fragilidades em termos de coordenação e coerência estratégica entre os vários agentes envolvidos, e mesmo entre as várias iniciativas que têm vindo a ser desenvolvidas ultimamente. Chamada a dar um exemplo, a entrevistada refere neste caso o exemplo das acções do ITP e da AICEP que possuem, em alguns níveis, algumas incompatibilidades estratégicas.

Neste mesmo sentido, e na óptica da responsável do IC, a coordenação a este nível é praticamente inexistente, ficando esta reduzida às oportunidades que decorrem do conhecimento pessoal entre as diversas entidades. Neste caso, a importância de uma cooperação com o IC parece envolta de particular importância, visto ser este o organismo estatal incumbido da difusão e promoção da língua e cultura portuguesas, elemento de reconhecido peso na diferenciação internacional.

No campo da cooperação inter-institucional, o MNE tem sido o Ministério que se tem envolvido mais com as acções de promoção internacional da AICEP, apesar desta ser apenas uma tendência relativamente recente. O Ministério da Cultura, por exemplo, e apesar de existir interesse recente em se promoverem dinâmicas conjuntas, não tem

manifestado uma aproximação à iniciativa da Marca Portugal. Em relação ao IC, apesar de ter sido envolvido em algumas iniciativas da AICEP, tem-se afastado das acções desta, segundo a entrevistada.

A importância do sector privado é reconhecida por todos os profissionais entrevistados, incluindo pela responsável da AICEP, que aponta para a iniciativa “Marcas Portuguesas” como um exemplo de coordenação e parceria com as empresas nacionais que estão mais fortemente implementadas no exterior e que, assim, contribuem para a aproximação à “realidade portuguesa”. Procura-se trabalhar de perto com estas empresas (marcas) portuguesas, nomeadamente ao nível da comunicação estratégica (promoção internacional), levando a que a AICEP promova – em iniciativas suas ou apoiando propostas das empresas – as marcas nacionais. Neste campo verifica-se ainda a ausência de um canal aberto entre empresas e AICEP. Segundo a entrevistada desta entidade, sente-se a cooperação das empresas nas iniciativas de promoção exterior quando esta é solicitada, mas ainda não existe uma atitude proactiva destas.

De outra opinião partilha o entrevistado da APAVT, ao ver no poder público em geral uma distância para com os agentes que trabalham mais directamente no terreno, não incorporado os *inputs* que estes lhes proporcionam. Segundo ele, é fundamental haver uma comunicação entre agentes turísticos e económicos nacionais, o que não se verifica. O resultado é uma acção individualista destes, pois procuram rentabilizar o investimento que fazem, e que, em alguns casos, deveria ser apoiado pelo Estado. Em vez de se promover uma acção colectiva, os agentes fecham-se, escondendo informação privilegiada que tenham, de forma a maximizarem o seu investimento.

Tem de haver, na perspectiva deste profissional, uma imagem diferenciada de Portugal no estrangeiro, tanto em termos económicos como no caso particular do turismo. Mais concretamente, a imagem turística deve ser diferenciada das demais. O entrevistado deu o seu exemplo, afirmando que sabe vender e promover turismo e não vinhos, por exemplo. A APAVT apresenta-se neste contexto como uma associação que dá uma maior coerência entre as agências. No entanto, não intervém na promoção exterior.

Por outro lado, na ATL refere-se que se percebe um esforço recente de articulação entre os agentes envolvidos, questão que considera central, apresentando-se este como o principal obstáculo a ultrapassar na condução de uma estratégia coerente e de

médio/longo prazo. Um dos principais aspectos a considerar no sector do turismo em particular é a coerência entre as estratégias das sete regiões do turismo nacional. A entrevistada concorda com a autonomia das regiões, mas considera que deveria haver uma maior coerência nacional a este respeito – promoção turística. Deveriam haver estas “declinações” da imagem nacional entre as regiões, mas deficientes orçamentos impedem isto ao promover o aproveitamento do material e investimento disponibilizado pelo ITP. A ATL procura criar a “sua” própria rede, estabelecendo acordos com agências de comunicação – que divulgam os comunicados de imprensa da ATL – com a Transportadora Aérea Portuguesa ou com o Aeroporto de Lisboa, procurando trabalhar desta forma na articulação com outros agentes não só da área do turismo, reconhecendo, no entanto, algumas dificuldades nestes processos. Como exemplo positivo referiu a acção de *lobbying* no processo da localização do novo aeroporto de Lisboa. No caso particular da articulação com a AICEP nas iniciativas de promoção exterior, a ATL não tem sido integrada nesse sentido, mas existe o interesse e reconhecimento da importância de tais diligências.

8.2.4 – Influência da(s) iniciativa(s) de “marca Portugal” no sector do turismo e propostas para o futuro

Como referido, o sector do turismo é de particular relevância no estudo do impacto da cultura na promoção de Portugal no estrangeiro, bem como do (eventual) crescimento económico nacional⁸³.

Segundo o profissional do ITP, é fundamental analisar o sector do turismo a partir de uma diferenciação básica. Assim, as viagens de tempo livre (excluindo desta forma o segmento “turismo de negócios”) podem-se dividir entre as categorias “*tour*” – onde o factor cultural é particularmente importante por potenciar um elemento de identificação e interesse/chamativo para com o destino – e “estância” que, por envolver uma permanência mais prolongada e um hábito por parte do visitante, tende a estar mais directamente ligada a outros factores da parte da oferta, como, por exemplo, o das infra-estruturas⁸⁴.

⁸³ Mesmo na avaliação dos números de turistas que visitam Portugal, existe alguma discussão. Durante as entrevistas promovidas foram avançados dois números bastante díspares: sete e doze milhões, pelo que se pode concluir que os métodos de quantificação – e avaliação – não são completamente seguros e unanimemente aceites.

⁸⁴ Não referido directamente pelo autor.

O ITP é a entidade que tem sob sua responsabilidade directa a promoção da marca turística global, pertencendo às regiões turísticas (nomeadamente sob a figura das Associações Regionais de Promoção Turística⁸⁵) a promoção das suas características turísticas regionais. Neste momento, uma das indefinições estratégicas do ITP passa exactamente, e na visão da entrevistada na ATL, por optar entre criar uma rede de promoção e informação exterior própria, e aproveitar a já existente da AICEP (havendo uma maior inclinação para esta⁸⁶). Para a entrevistada, este é um bom exemplo do tipo de factores a considerar na melhoria da gestão da imagem turística e transversal de Portugal.

Uma das acções mais importantes (e com maior retorno imediato, como seja o exemplo das revistas com grande tiragem internacional como é o caso da Condé Nast Traveller) é o convite a jornalistas internacionais (cerca de 1000 por ano) para visitarem e divulgarem Lisboa. De facto, estas acções têm contribuído para o substancial crescimento da divulgação do “turismo português” a nível internacional, levando a que se tenham alcançado algumas distinções: por exemplo, Lisboa foi recentemente eleita pelo ICCA⁸⁷ como a 6ª melhor cidade para turismo de negócios⁸⁸. Contudo, e na opinião generalizada dos profissionais entrevistados, ainda falta um longo caminho a percorrer, especialmente em termos logísticos, para que Lisboa possa concorrer de forma sustentada com os outros destinos deste sector.

Desta opinião é também o entrevistado da APAVT ao referir que, em termos turísticos, Portugal é um destino de quatro estrelas (em cinco). Para o mesmo, existem boas infra-estruturas turísticas, mas a imagem que passa para fora não é essa; o *branding* não funciona. Não que as iniciativas de *branding* não estejam desenvolvidas, mas não são correctamente aplicadas na prática. Portugal não é competitivo no turismo de negócios, e este sector em particular é muito importante. Estamos, contudo, a evoluir neste sentido,

⁸⁵ Existem 6 e são foruns que envolvem agentes públicos e privados, dando uma maior coerência às iniciativas. Veja-se: www.center.pt/PT/directorio.php?nodo=81.

⁸⁶ Recentemente foi noticiada a opção por integrar a rede de representação externa da AICEP, mas com equipas exclusivamente dedicadas ao turismo: Faria, A. (28 de Julho de 2008), “Portugal Investe três milhões em equipas de turismo no estrangeiro”, *Público*, edição on-line. Disponível em: <http://ultimahora.publico.clix.pt/noticia.aspx?id=1336760>.

⁸⁷ www.iccaworld.com.

⁸⁸ “Lisboa no top 10 do turismo de negócios” (30 de Abril de 2007), *Agência Financeira*, edição on-line. Disponível em: http://www.agenciafinanceira.iol.pt/noticia.php?div_id=1730&id=803128.

como também concorda o responsável do CTP, afirmando que, em termos turísticos, há uma certa fidelização para com o destino Portugal

Outro ponto verdadeiramente importante, mesmo que apenas indirectamente ligado à questão da promoção internacional, é o da necessidade de se caminhar no sentido da profissionalização do sector do turismo, em especial no que diz respeito aos recursos humanos e ao investimento do sector privado a ele afectados. Devíamos ainda desenvolver a marinha de recreio. O entrevistado também aponta ainda a importância de ter locais/lojas âncora. Deu como exemplos parques temáticos, ou outras atracções que sirvam de motor e impulsionador da atractividade do imaginário turístico mundial, um pouco como terá sucedido em Bilbao após a construção do Museu Guggenheim.

A busca pela diferenciação é, nesta sequência, um vector muito importante no crescimento do sector do turismo. Esta diferenciação deve ser promovida pela imagem a projectar interna e externamente, mas também pela oferta, nomeadamente a que se refere às infra-estruturas de apoio às actividades turísticas, reconhecendo-se também assim a importância de aproximar a realidade à imagem turística.

Na entrevista na APAVT acabaram por ser avançados os pontos que, segundo o entrevistado, mais diferenciam a imagem do destino Portugal. São principais exemplos:

- Gastronomia;
- Sol/Mar;
- Golfe;
- História;
- Cultura (oferta);
- Potencial turístico que advém da grande diversidade de oferta natural e cultural;
- Acessos (apesar de na periferia da Europa, a proximidade dos aeroportos mantém as distâncias e tempo bastante competitivos).

Por outro lado, o que identifica a nossa competitividade neste sector é:

- A oferta gastronómica;
- A oferta em termos de “shopping”;
- A segurança.

A estratégia de promoção pública foi outro dos pontos referidos no contexto de uma certa divergência entre agentes públicos e privados. Esta primeira define os mercados prioritários em que se deve apostar. Contudo, segundo o entrevistado, está-se a apostar nos mercados que já estão maduros (ou praticamente) em vez de se promover a atracção de novos mercados. Os principais mercados emissores de turistas deveriam manter-se como uma prioridade, mas apenas de segundo nível, deslocando boa parte dos esforços em mercados em desenvolvimento. Este é apenas um exemplo das divergências estratégicas entre os decisores políticos e os agentes que se vêm envolvidos nas mesmas.

8.3 – Conclusões das entrevistas

O desenvolvimento das referidas entrevistas com agentes que trabalham na área da difusão e promoção da cultura, do turismo e da economia – da “imagem” em geral – nacionais apresentou-se como um importante passo em direcção da análise da realidade. De facto, e esta será uma das principais conclusões a tirar de todo este trabalho, foi a de que existe um claro desequilíbrio entre a literatura que se encontra na área (nomeadamente no que toca ao *country branding*) e a documentação estratégica (acessível) dos agentes que se movem neste campo. Por outras palavras, apesar de existir um grande interesse científico por esta temática, uma crescente consciencialização do poder público para a necessidade de se investir em marcas regionais, não existe um grande sentido de *accountability* (que poderá ainda advir da dificuldade de avaliação/quantificação das acções associadas) e/ou uma clara definição (programa) estratégica para a criação de uma “Marca Portugal”. Este facto reforça a importância de se ouvir os agentes que directa ou indirectamente são a “cara” de Portugal.

Como principal ideia concluímos que a importância da diferenciação internacional é um aspecto fundamental na afirmação no mercado global, e, consecutivamente, no crescimento económico nacional. Neste contexto, todos reconhecem o papel desempenhado pela promoção e atracção pela identidade e cultura portuguesas, com o intuito de aumentar o interesse, a aproximação e o reconhecimento internacional por Portugal. No entanto, o aprofundamento operacional do peso da identidade e cultura na política económica externa portuguesa foi sempre perspectivado como uma dificuldade pelos entrevistados, referindo apenas algumas áreas onde este vem reflectido, com especial incidência para as acções de marketing nacional, sectorial ou empresarial.

Esta é, numa perspectiva geral, a ideia de uma marca Portugal. Convidados a falar sobre as últimas iniciativas deste tipo que têm tido lugar em Portugal, e em particular a mais recente sobre o lema “*Europe’s West Coast*”, não parece existir um grande reconhecimento estratégico (excepção natural para a AICEP) para esta iniciativa em particular. Esta iniciativa é vista como sendo claramente da responsabilidade do Ministério da Economia e da Inovação, em especial da AICEP, o que, ainda no seguimento do ponto anterior, contribui para um certo alheamento dos agentes para esta iniciativa. Outra das razões apontadas (mais uma vez, com exclusão da AICEP) para a dissociação entre o nível público e os restantes agentes abordados foi a falta de envolvimento patrocinada pelo referido Ministério, o que acaba por retirar força a uma iniciativa estratégica que depende muito da massa crítica do sector privado e da sociedade civil.

Este ponto levou-nos recorrentemente a uma ideia central na “avaliação” que estes agentes fazem da “Marca Portugal” enquanto política pública em si. Vista como uma questão estrutural, a reduzida cultura de coordenação e *networking* entre os diversos agentes e níveis envolvidos numa marca Portugal foi uma das principais razões apontadas para a menor eficiência dos investimentos alocados nas acções desta natureza. No entanto, e em algumas opiniões, parece haver uma tendência relativamente recente para corrigir este cenário.

Tendo em conta o objectivo desta dissertação, as entrevistas foram, sempre que se justificava, encaminhadas para o sector do turismo como área primordial de diferenciação internacional, por via de um interesse e de uma aproximação a uma “maneira de ser”, de uma identidade. A questão da promoção, nacional e internacional, é reconhecida como um elemento fundamental no investimento a fazer para o crescimento do sector do turismo, sendo que a ideia de que a componente cultural é um dos vectores mais importantes na distinção do destino Portugal foi amplamente referida. Aliada à diversidade que caracteriza a paisagem portuguesa, um passado de cerca de 900 anos (e tudo o que a ele está agregado) é visto como o maior activo turístico nacional.

O peso que o sector do turismo tem numa marca nacional como a portuguesa, aliada à já referida (reduzida) propensão para o *networking* dos agentes nacionais leva a alguma

incoerência estratégica entre os conceitos (e iniciativas correspondentes) de “Destino Portugal” e “Marca Portugal”, sob alçada de um só Ministério, mas de diferentes entidades. A coerência está institucionalmente assegurada pela “descendência” de um só Ministério, mas é perturbada por algumas diferenças operacionais, levando a que estas iniciativas acabem por actuar de forma paralela; o que acaba por ir ao encontro de algumas opiniões de que, tratando-se de mensagens e públicos diferentes, deverá haver um (certo) desligamento do “destino” em relação à “marca” nacional. No entanto, não pode deixar de ser sublinhada a ideia que passa transversalmente todo este trabalho (e que acabou por estar reflectida nas opiniões recolhidas no terreno), e que é referente à imagem projectada ou percebida pelo exterior, independentemente das estratégias de índole pública, e sem segmentação do público-alvo. Por outras palavras, se se pode fazer uma distinção conceptual e estratégia entre “destino” e “marca” Portugal, a imagem mais profundamente enraizada no “imaginário internacional” ultrapassa a que possa ser veiculada de forma pró-activa. É por julgarmos fundamental este ponto, que começámos por fazer no início deste trabalho referência ao processo comunicacional e decisional inerente ao processo da globalização. Mais uma vez, esta ideia acaba por estar subjacente a algumas respostas que recolhemos junto dos profissionais entrevistados, onde se reconhecia o papel desempenhado pela imagem (diferenciadora) de Portugal no estrangeiro no seu relacionamento económico internacional, ao mesmo tempo que se olhava com algum cepticismo para as acções de índole pública que têm surgido ao longo dos anos. Assim, e apesar deste trabalho estar orientado para a política pública, em última análise, a imagem e diferenciação que Portugal (certamente não de forma específica) suscita além fronteiras vai além de uma “Marca” ou de um “Destino”, estando sim, directamente relacionado com a sua cultura, a sua história, as suas acções e as suas pessoas.

Num outro patamar, e como referido, o consumo da oferta turística pressupõe um contacto directo entre visitante e a realidade nacional. Isto é, apesar da dinâmica turística gravitar em torno de alguns serviços e produtos associados, em última análise o que se está a “consumir” é uma imagem, uma região ou mesmo um povo. Isto tem tanto mais valor quando um dos grandes catalisadores da promoção e do consumo turístico passa pelas redes de contactos dos visitantes que transmitem a sua percepção do local. Será, aliás, neste sentido que devem ser entendidas as iniciativas de algumas entidades nacionais em endereçarem convites a repórteres, personalidades públicas ou qualquer

outro tipo de “fazedores de opinião” internacionais para visitarem o país, facilitando assim a passagem da mensagem.

Este factor leva-nos a um ponto que foi referido por mais do que uma vez nas entrevistas levadas a cabo, que é a necessidade de aproximar a mensagem a passar internacionalmente à realidade da oferta. Sob prismas diferentes, os responsáveis da CTP e da APAVT, chamaram a atenção para a dependência existente entre a estratégia delineada para a Marca e Destino de Portugal e a reflexão profunda acerca do panorama nacional e, no fundo, da nossa própria identidade. De certa forma, este ponto poderá ser visto como um dos que contribuem para o não sucesso deste tipo de iniciativas. Paralelamente, existem várias questões do foro interno que terão de ser trabalhadas para a melhoria da oferta turística, potenciando assim o crescimento de um dos sectores mais influentes no PIB nacional. A este nível são avançados alguns exemplos, como sejam a necessidade de se caminhar no sentido da profissionalização deste sector – nomeadamente em termos dos recursos humanos associados, ou do investimento do foro privado que só mais recentemente se tem vindo a sentir – ou do desenvolvimento de infra-estruturas em áreas-chave – permitindo, por exemplo, o crescimento do chamado turismo de negócios, activo fundamental no presente mercado turístico nacional e internacional. Apesar de influírem no domínio do “Destino Portugal” de uma forma indirecta, estes factores acabarão por ser determinantes no sucesso da imagem (e do próprio sector) turística nacional, aproximando a qualidade da oferta à ambição da promoção. Recordando a ideia de Michalet (2001), as iniciativas de promoção não poderão preceder o estabelecimento das condições prévias de atracção de IDE, sendo que se poderá transpor este raciocínio ao turismo nacional.

A questão da marca e destino nacional parece, assim, ter um reconhecimento dos agentes envolvidos no sector do turismo, acabando estes, porém, por chamar a atenção para outros aspectos relativos ao *upgrade* interno que permitirá potenciar e alimentar as iniciativas ligadas à promoção nacional e internacional.

9 – Notas finais

À partida para esta dissertação sabíamos que era fundamental definir exactamente o campo e os elementos a que iríamos considerar e aprofundar, sob pena de se chegar ao final do trabalho e não possuir respostas concretas para a nossa demanda. Foi o que procurámos fazer. Partindo de uma ideia muito geral a explorar, e que residia na questão cultural enquanto elemento potenciador da competitividade portuguesa nos mercados internacionais, foi definida como primordial a questão da marca país (ou territorial, se quisermos ser mais concretos) enquanto elemento a explorar. Este acabou por ser, em última análise o nosso verdadeiro objecto de estudo, por considerarmos que se apresenta como um exemplo primordial da lógica subjacente à nossa pergunta de partida. Por outro lado, e enquadrando-se este trabalho num Mestrado em Economia e Políticas Públicas, foi particularmente oportuno o estudo “aplicado” da mais recente iniciativa de “Marca Portugal”, lançada pela AICEP em finais de 2007. Procurou-se desta forma garantir os requisitos de actualidade e pertinência que implicam qualquer dissertação deste tipo.

Numa fase inicial deste trabalho, esteve planeado um estudo sobre a influência das iniciativas do tipo marca Portugal na competitividade das empresas portuguesas internacionalizadas, ou em processo de internacionalização. Do nosso ponto de vista, esta seria uma das mais eficazes formas de avaliar o peso da imagem e diferenciação – cultural – portuguesas no crescimento internacional das nossas empresas e, consecutivamente, da nossa economia. Contudo, esta ideia foi abandonada em função das dificuldades em encontrar uma amostra representativa do tecido empresarial português, bem como, e especialmente, dos elementos e áreas a considerar nesta avaliação, tendo em conta o âmbito e os recursos disponíveis para um trabalho deste tipo. A estratégia mudou, tendo ficado definido o enfoque, numa fase final do trabalho, num sector económico que é simultaneamente muito representativo na balança comercial bem como um exemplo que, à partida, se apresentaria como flagrante enquanto evidência do peso da cultura nacional enquanto aspecto diferenciador e potenciador do crescimento económico. Estamos, neste caso, a referir-nos ao sector do turismo. Na nossa perspectiva, ao estudarmos a especificidade deste sector no tecido económico nacional, e ao procurarmos e evidenciarmos a ideia do destino Portugal enquanto veículo de atracção de negócio por via da projecção da “diferencialidade”

portuguesa, visaríamos conseguiríamos atingir os nossos objectivos, isto é, aprofundar, relevar e argumentar a existência da cultura portuguesa na competitividade económica nacional.

Neste contexto, quais foram, então, as principais conclusões deste trabalho? Antes de aprofundar a resposta – possível – para a nossa pergunta de partida, achamos importante começar por apresentar em que aspectos este trabalho procurou aprofundar o conhecimento já existente nesta área. De seguida, iremos ver as conclusões retiradas nas áreas-chave desta dissertação.

A Marca Territorial: quadro analítico

Em primeiro lugar, uma tarefa que considerámos imprescindível foi a “operacionalização” de conceitos. De facto, um dos maiores entraves ao aprofundamento do conhecimento desta área tem sido a dificuldade sentida na definição de uma base conceptual rigorosa e significativamente aceite pela comunidade científica, política e empresarial. Uma das principais conclusões passa exactamente pela ideia de que ainda não existe um quadro conceptual rigoroso na análise da “marca território”. Mais precisamente, não parece existir uma definição clara dos diversos conceitos envolvidos, integrando nas iniciativas do tipo “marca país” conceitos tão diferenciados entre si, como sejam o de “marca país”, “imagem de destino” ou “imagem de país de fabrico”, como atrás fizemos referência. De facto, tanto a ideia normalmente aceite pela sociedade civil, como o próprio objecto de estudo desta dissertação, partem de uma ideia transversal de marca país, englobando toda uma série de elementos diferenciados entre si, mas que em última análise contribuem para projectar um perfil desse território, levando a uma maior ou menor “atractividade” internacional. No entanto, e para considerarmos as suas diferentes dimensões, foi crucial o aprofundamento de cada um dos vectores que originam a imagem – comercial – de um espaço físico ou, como tendemos a privilegiar, de um Estado. Este ponto foi tão mais importante que, na fase mais final do trabalho, acabámos por privilegiar a ideia de destino país no nosso quadro analítico, quando optámos por estudar as particularidades do turismo na imagem nacional.

A globalização enquanto contexto primordial

Numa outra perspectiva, procurámos evidenciar o processo da globalização enquanto contexto fundamental para a afirmação do *place branding*. A redução do espaço e do tempo tem permitido pôr em contacto praticamente todo o globo em tempo real. Este processo tem vindo a acentuar o reconhecimento das diferenças culturais, económicas, sociais, religiosas, políticas, entre outras. Com este contexto, o relacionamento além fronteiras tem deixado de ser (quase) exclusivamente a nível inter-governamental, para passar a ser efectuado ao nível empresarial, e muito especialmente, da sociedade civil e dos cidadãos em geral. Este ponto é fundamental para se compreender a mudança no estilo de governação pública, procurando-se orientar cada vez mais a política pública directamente para a sociedade civil em geral. É, no fundo, uma estratégia de governação enquadrada por uma ideia de poder brando e de legitimidade política. É o reconhecimento por elementos como a imagem, o capital social, a “atractividade” ou a persuasão, como vectores cada vez mais importantes na prossecução do governação política e do próprio “poder” em si.

Na nossa perspectiva, as iniciativas de marca territorial resultam directamente desta lógica, e não apenas da crescente mercantilização de um produto, ou da *commodification* da realidade. A interpretação e contextualização deste tipo de iniciativas ultrapassa, assim, a sua face mais visível e concreta, materializada nas acções promocionais lançadas pelos governos ou pelas empresas. Não foi este o principal enfoque do nosso trabalho, mas julgamos que este tipo de análise contribui para a compreensão do modelo interpretativo por nós adoptado.

Cultura e competitividade

No contexto da nossa pergunta de partida, tivemos ainda de definir inicialmente os nossos dois eixos fundamentais de análise: os conceitos de “cultura” e “competitividade”. Se em relação ao primeiro caso, as dificuldades estruturais inerentes à natureza multidisciplinar do conceito impediram que se avançasse com uma ideia mais rigorosa dos elementos a considerar para esta dissertação, já quanto à ideia de “competitividade” adoptada neste trabalho, caminhámos no sentido de a balizar teoricamente, de forma a poder ser mais directamente integrada no trabalho. Assim, procurámos argumentar no sentido de se evitar a associação mais primária de

competitividade enquanto a busca de maiores quotas de mercado e de maiores níveis de produtividade. Ao invés, adoptámos o conceito que remete para uma concepção mais abrangente, de contexto, e que acaba por estar mais relacionada com o desenvolvimento do que apenas com indicadores de crescimento económico.

Tal como pretendemos demonstrar ao longo das páginas que ficaram para trás, existem dimensões associadas à marca país que impedem a transposição “directa” da gestão de uma marca-produto para uma de marca-país. Este facto é devido ao facto de, a “realidade” com que se trabalha na gestão de um espaço físico (ou mesmo de um Estado) ser muito mais complexa, quando comparada com um produto ou mercado. Por outro lado, e do nosso ponto de vista, julgamos que a sociedade civil internacional, incluindo aqui todos os agentes de natureza não pública, deverá ser o destinatário privilegiado de uma iniciativa do tipo marca Portugal, e não apenas os agentes económicos com os quais se pretende interagir economicamente. Assim, e neste quadro, também a competitividade nacional tende a ser mais do que a soma de todas as partes (leia-se a competitividade do seu tecido empresarial) envolvidas. Não nos poderemos referir apenas à produtividade e quota de mercado internacional das empresas portuguesas. Estas são, sem qualquer dúvida, um ponto fundamental do quadro analítico, mas deverão ser vistas como um meio e não como fim em si mesmas. Por outras palavras, o sucesso a este nível deverá ser prolongado de forma efectiva para o desenvolvimento do todo – Portugal, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Assim, também a importância da “Marca Portugal” é, e deverá ser, avaliada em termos de contributo para a competitividade das empresas portuguesas, mas em última análise, e situando-nos no plano macroeconómico, só poderemos considerar verdadeiramente competitiva uma marca Portugal que induza o crescimento nacional em termos económicos, e mesmo sociais. Estaremos aqui a lidar, assim, não só com o crescimento absoluto e relativo dos indicadores referentes ao relacionamento económico internacional, mas também da forma como esse crescimento leva a um desenvolvimento económico. Um dos pontos que não foi devidamente aprofundado nesta dissertação mas que está aqui directamente relacionada com o desenvolvimento económico e social é a vertente do capital humano enquanto motor de competitividade. Parece coerente que uma marca forte e um crescimento dos indicadores de economia internacional tende a atrair mão-de-obra qualificada, o que por sua vez tende a suportar uma evolução

positiva da economia em particular, mas da sociedade em geral, do espaço físico envolvido.

A Política Pública

Visto de forma clara, este foi um campo onde sentimos mais dificuldades de concretizar as ideias-chave retiradas da nossa pesquisa bibliográfica. De facto, e em termos quantitativos, não conseguimos demonstrar uma evidência quantitativa da questão em análise; isto é, na nossa busca por uma demonstração mais empírica quanto à incorporação da ideia da marca territorial na política económica nacional, acabámos por nos situar principalmente nos desígnios oficiais das estratégias de marca Portugal, e não tanto nas repercussões da mesma na competitividade nacional. Esta frustração acaba por ser apenas amenizada pela constatação da existência de idênticas dificuldades no plano nacional e internacional. Não nos foi possível, de facto, encontrar estudos, documentos estratégicos ou relatórios que demonstrassem de forma clara, quantitativa e “controlável” as repercussões deste tipo de iniciativas/técnicas e o crescimento dos indicadores de comércio internacional. É nesta sequência que será legítima a conclusão de que, perspectivadas enquanto políticas públicas, as iniciativas do tipo marca Portugal têm sido caracterizadas por uma forte debilidade à partida, o que advém do facto de esta não estar perfeitamente balizada, estudada e, acima de tudo, avaliada. Este facto explica a dificuldade (e mesmo alguma polémica) com que estas medidas têm sido aceites no quadro público, privado e civil, pois não parece existir um caminho perfeitamente identificado a percorrer, muito menos ainda a possibilidade de monitorizar os resultados (e consequentes correcções) das mesmas. Será fundamental a este nível um maior esforço de *accountability* por parte de quem promove e dirige estas iniciativas.

As entrevistas promovidas ao longo deste trabalho procuraram incidir também na necessidade de se desenvolverem mecanismos de monitorização e de controlo neste tipo de iniciativas, mesmo reconhecendo-se à partida – e esta será uma das maiores nuances a considerar – que uma estratégia coerente a este respeito nunca poderá deixar de ser de natureza de médio/longo prazo. Assim, para se poder entrar numa lógica de avaliação terá de haver como pressuposto a estabilidade e coerência das iniciativas de marca país, visto que o retorno de tal investimento só poderá ser minimamente avaliado num prazo alargado.

Da parte das entidades que estão à frente do planeamento e da execução destas técnicas e destas iniciativas, é fundamental conhecer a realidade e a imagem (não necessariamente correspondentes) que se pretende difundir e promover. E, de facto, um dos pontos mais marcantes a este nível é procurar os aspectos que “nos” identificam e simultaneamente diferenciam dos restantes “povos” e dos restantes “espaços”. Só numa fase posterior se poderá, e deverá, adaptar esse mesmo perfil aos objectivos pretendidos e ao público-alvo. E é exactamente por julgarmos que o objectivo destas iniciativas não deve ser de carácter imediato, e por considerarmos que ao se conseguir fazer passar uma mensagem mais transversal e próxima aos consumidores internacionais os resultados alcançados serão muito mais efectivos e “consistentes”.

Que papel para o *Country Branding*?

Ao centrarmos a nossa atenção nas iniciativas ligadas à “Marca Portugal”, procurámos por esse prisma identificar e aprofundar o contributo das mesmas para a competitividade nacional. De facto a lógica adoptada foi a da indução, pelo que optámos por recorrer à literatura e bibliografia internacional disponível para procurarmos compreender de que forma uma marca Portugal poderia – poderá – influir no desempenho do relacionamento económico internacional.

Como ideia transversal a qualquer dissertação sobre as iniciativas de marca territorial, existe a conclusão de que existem três vectores primordiais de permeabilidade à projecção da imagem nacional/regional, e que são a atracção de IDE, a atracção de turistas (com claro enfoque aos internacionais) e o crescimento das exportações dos produtos nacionais. Como concluímos, e à excepção do sector do turismo, os restantes elementos possuem vários factores que influenciam os referidos vectores, não se conseguindo até aos dias de hoje isolar facilmente a influência da percepção de uma imagem na promoção de oportunidades comerciais internacionais. Não nos podemos esquecer, contudo, que a Economia é uma ciência social e humana, dependendo sempre da capacidade decisória do ser-humano, e a este nível existe sempre espaço para factores intangíveis que nem sempre são visíveis, demonstrados ou quantificados na avaliação de decisões, estratégias e políticas. A natureza intangível da percepção de uma imagem é um dos aspectos mais importantes na consideração do *place branding*, dificultando à partida a identificação clara de um peso e de uma correlação.

No caso das exportações, o peso do *place branding* advém directamente do reconhecimento da importância do “factor *made in*”, ou seja do reconhecimento da liderança de uma região/país num qualquer ramo económico. O *country of brand of origin* permite desta forma a incorporação de valor acrescentado nas empresas nacionais que operem nesse referido ramo, procurando muitas vezes incorporar esse factor no marketing e na comercialização dos seus produtos. Por sua vez, a atracção de IDE por via das iniciativas do tipo marca país advém directamente da noção de “atractividade” do país de recepção. Esta “atractividade” da marca país provém de diferentes vectores, como sejam o caso da liderança desse mesmo país num, ou vários, ramos económicos, financeiros, tecnológicos ou educativos.

Advém ainda de um factor muitas vezes negligenciado, e que é referente à qualidade de vida oferecida por esse mesmo país, e que tem implicações directas na decisão de um investimento exterior. Neste seguimento, e apesar da pouca atenção de que foi alvo durante esta dissertação, e que também reflecte o pouco cuidado com que tem sido tratado na literatura da área, o factor humano é, sem dúvida, crescentemente reconhecido com condição fundamental para a competitividade nacional, e pode ser claramente ligado ao *place branding*. A imagem das empresas, a mobilidade académica e profissional leva a que estudantes, investigadores, professores e profissionais se desloquem para países que sejam líderes (ou propiciem melhores condições que os de origem) na área em que trabalham. Este é um dos vectores mais frequentemente integrados nas iniciativas do tipo marca país, a valorização das áreas em que o país se destaca ou investe preferencialmente⁸⁹, procurando assim atrair investimento e “massa cinzenta”, e valorizando simultaneamente as suas empresas do sector.

Apesar de só mais recentemente ter começado a haver um maior interesse da comunidade científica sobre esta temática, o olhar retrospectivo que desenvolvemos ao nível da política pública portuguesa, permite-nos concluir que a ideia transversal associada ao *country branding* tem sido utilizada pelos governos portugueses desde meados do século XX, sempre numa óptica de promoção nas três áreas já referidas. Contudo, apenas desde o último decénio do passado século parece, até pela maior quantidade de informação disponibilizada, ter havido uma maior maturação do tema, e das respectivas técnicas e estratégias. Tem havido, assim, uma evolução em termos de

⁸⁹ Por exemplo, na última campanha “Marca Portugal” de Dezembro de 2007, um dos vectores com maior relevo é o das energias renováveis, procurando afirmar Portugal como uma “potência verde”.

política pública, e que tem acompanhado a maior investigação e conhecimento científico na área.

O imaginário turístico

O turismo será, porventura, o sector onde mais fácil e directamente se estabelece a ligação com as iniciativas de marca território. Aliás este é um sector bastante particular neste âmbito, o que acabou por originar uma designação diferenciada, o de *destination branding*, ou *destination image*. Este é, de facto, um sector que está profundamente fundado na imagem que tem e que projecta, e que reflecte ainda a tendência do *commodification* do real que temos vindo a assistir nos últimos tempos. Por outro lado, optámos por nos focar neste sector também por ser um dos que mais tem vindo a crescer internacionalmente, mas igualmente em Portugal. Para Portugal, o turismo é, nos dias que correm, uma prioridade estratégica para o crescimento económico.

Procurámos analisar a estratégia prevista para o desenvolvimento do sector do turismo em Portugal, indagando por sinergias previstas com as iniciativas da “Marca” e “Destino Portugal”. Dito de outra forma, o objectivo a que nos propusemos foi o de evidenciar a acção cooperativa e sinérgica entre estas áreas da política pública que, estando actualmente hierarquicamente dependentes de um só Ministério⁹⁰, deveriam ter vários pontos de contacto entre si, procurando dessa forma maximizar as acções e os investimentos previstos. Por esta via, tentámos mostrar até que ponto a difusão e promoção da imagem (e, como a seguir iremos aprofundar, da cultura) turística e comercial nacional é importante para o crescimento deste sector em particular, além de permitir analisar a flexibilidade, coordenação e cooperação da política pública associada.

Dos resultados a que nos foram possíveis chegar, concluímos existir uma coerência moderada entre o PENT e a “Marca Portugal”, não se encontrando níveis de cooperação perfeitamente definidos entre as duas iniciativas. Neste sentido, foi-nos ainda possível determinar alguns pontos incongruentes – ou sem uma definição clara – entre os objectivos e as competências entre o ITP e a AICEP. Estes dados vão contra a estratégia definida para a campanha da iniciativa “Marca Portugal” onde o sector do turismo vem perfeitamente definido como um dos três principais eixos. Por outro lado, e também na

⁹⁰ Ministério da Economia e da Inovação.

perspectiva do ITP, a estratégia em relação à promoção do turismo passa pela coordenação com a AICEP.

Em suma, em Portugal, bem como aliás um pouco por todo o mundo, o sector do turismo tem vindo a ganhar uma importância estratégica para a competitividade das respectivas economias. Em termos de política pública portuguesa, nota-se um claro acompanhamento desta consciencialização por estratégias de desenvolvimento de medidas e iniciativas que permitam potenciar o crescimento dos fluxos turísticos internacionais. A questão da estratégia ganha a este nível uma importância fulcral, visto que o turismo acaba por viver da imagem e do imaginário do visitante, sendo no entanto, de sublinhar a importância de se procurar corresponder a promoção à realidade da oferta. Ainda no caso português, a sensibilidade dos agentes directamente ligados a este sector, tem levado a que se desenvolva uma promoção em torno de uma ideia de destino Portugal, que, mesmo procurando apresentar-se como uma declinação da imagem global do país, parece decorrer de forma eminentemente paralela à da “Marca Portugal”.

A “Resposta de Chegada”

Chegamos assim ao cerne da questão que nos orientou durante toda esta dissertação. O elemento “cultura” (que aqui também pode ser interpretado na sua dimensão de identidade regional/nacional) foi o nosso ponto de partida para a análise das iniciativas de marca território enquanto potenciadoras da competitividade nacional. De facto, ao considerarmos a “cultura” de um povo, de uma região ou de um país, tínhamos em mente o elemento que mais profundamente os distingue e os caracteriza. Por um lado, o objectivo foi o de evidenciar este elemento com veículo privilegiado de diferenciação – cultural, social, mas especialmente económica – das regiões num contexto de uma globalização que tem aproximado as pessoas e comprimido tempo e espaço. Numa outra perspectiva, esteve sempre subjacente a ideia da difusão da cultura portuguesa permitir uma maior compreensão da nossa identidade, ao mesmo tempo que promove o interesse e a identificação além fronteiras. Tendo isto em mente, e chegados ao fim deste trabalho, esperávamos poder evidenciar uma transposição para o campo económico destas duas ideias-chave.

A que respostas se chegou? Em primeiro lugar, e no contexto das iniciativas de marca território, o elemento cultural é frequentemente referido como vector central das

projecção de uma marca (e destino) Portugal. Estas iniciativas procuram evidenciar uma imagem diferenciadora de Portugal, ao mesmo tempo que procuram afirmar a liderança nacional em sectores-chave. A ideia com que ficámos, analisados tanto a documentação oficial como a literatura internacional, é que o factor cultural é um dos principais eixos considerados. No entanto, o que nos foi possível avaliar é que existe uma grande dificuldade em concretizar (e delimitar) o papel que a cultura pode ter na promoção exterior. Esta surge normalmente associada às grandes campanhas publicitárias nacionais, e de alguns produtos específicos, contando os responsáveis com o peso do *country of origin of brand*. No caso português, este exemplo verifica-se em particular no caso dos vinhos ou do já referido turismo, procurando-se associar a elementos identificadores da imagem de Portugal no estrangeiro.

Neste sentido, foi este um dos principais focos de análise nas entrevistas a que procedemos. Também aqui nos foi referido pela maioria dos entrevistados que o elemento cultural é um dos principais elementos na promoção da “marca”, do turismo, ou de alguns produtos nacionais. Chamados a especificar tanto quanto possível que elementos culturais eram usados, em que contextos específicos, e que tipo de feedback esperavam encontrar, as respostas não foram totalmente “consistentes”. Avaliados contributos directos dos entrevistados e pesquisa bibliográfica e documental, em termos de elementos utilizados, a história, as manifestações culturais, os profissionais de maior sucesso/projecção, a música, a língua, foram alguns dos elementos usados. No que diz respeito ao contexto, e como referenciado, o marketing e a comunicação são as áreas privilegiadas de afirmação da cultura portuguesa.

Por sua vez, o retorno que mais frequentemente é referido é o da identificação de uma região, país ou produto com algo que o distingue e que o valoriza. Já tivemos a oportunidade de explorar em maior detalhe os diversos “tipos de identificação” previstos e observáveis no domínio das iniciativas de marca territorial. Em todos eles estão subjacentes as ideias de diferenciação e identificação entre produtos/serviços e os respectivos públicos-alvo. Certamente que este tipo de iniciativas nunca deverá ser visto como um instrumento de promoção económica em si mesmo, mas mais como um “promotor de contexto”, prestando apoio às empresas que actuam nos mercados internacionais e atribuindo-lhes valor acrescentado por via do *made in*. Esta afirmação é igualmente aplicável ao sector do turismo, apesar de neste caso a análise dos efeitos das

iniciativas de marca territorial e imagem de destino dever ser feita numa perspectiva macro, pois devido à natureza indirecta dos ganhos neste sector, são normalmente avaliados dados mais genéricos, como o sejam o volume de turistas internacionais que visitam o território nacional, as entradas em monumentos nacionais, ou a taxa de ocupação hoteleira.

Em suma, e numa última análise, esta dissertação procurou intervir num domínio em que, tanto na sua “centralidade” científica, como no quadro da política pública, parece estar ainda em maturação. Este facto, intimamente aliado à dificuldade em correlacionar o investimento em iniciativas de marca territorial e o crescimento nos indicadores referidos, bem como o de precisar a influência que a cultura e a identidade nacionais têm nas mesmas, surge como um sério obstáculo tanto na vertente de estudo, como na sua execução por parte da política pública.

Procurámos, a partir do interesse em conhecer o peso da cultura na política económica externa portuguesa, dar mais um passo no estudo e compreensão das iniciativas do tipo “Marca Portugal”. Por fim, desenvolvemos este trabalho com a intenção de levantar pistas de investigação futura na área, factor que consideramos importante, e que julgamos fundamental na consolidação deste tema que tem colhido um crescente interesse nos últimos anos.

10 -BIBLIOGRAFIA

Literatura e artigos científicos:

- Adorno, T. (1991), *The culture industry: selected essays on mass culture*, Londres, Routledge.
- Agostinho, H. (2007), *Vende-se Portugal*, Lisboa, Sílabo.
- Agrawal, J. e Kamakura, W. (1999), *Country of Origin: A Competitive Advantage?*, Iowa, Universidade de Iowa.
- Ainginger, K. (2006), “Revisiting an evasing concept: introduction to a special issue on competitiveness”, em *Journal of Industry, Competition and Trade*, volume. 6, nº 2. Disponível em:
http://karl.ainginger.wifo.ac.at/publications/2006/comp_intro.pdf.
- Anholt S. (2005), *Anholt-GMI Nation Brand Index – Second Quarter*. Disponível em:
<http://www.simonanholt.com/?gclid=CIq7jvLq55QCFQ5PMAod30lZSw>.
- Anholt, S. (2003), *Brand New Justice: The Upside of Global Branding*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Barros, J. C. (2004), *A Projecção do Quotidiano no Turismo e no Lazer – O Lugar dos Actores, dos Contextos, e dos Paradigmas*”, Lisboa, ISCSP.
- Beck, U. (2000), *What is globalization?*, Cambridge, Polity Press.
- Bradley, F. (1995), *International Marketing Strategy*, 2ª edição, London, Prentice-Hall.
- Campbell, L. (Inverno de 2007), “Community Culture, Local Economic Development and Regional Branding in Ontario, Canada”, em *Revista City and Regional Branding*, nº 268, Seaford, Regional Studies Association.
- Capik, P. (Inverno de 2007), “On Scale and Unclear Nature of Place Branding”, em *Revista City and Regional Branding*, nº 268, Seaford, Regional Studies Association.
- Cardoso, J. e CIESP (coord) (1994), *Limites à Competição*, Lisboa, Europa América.
- Costa, C. (2005), *A Cultura como Factor Dinamizador da Economia – Os Investimentos Portugueses no Brasil*, Lisboa, ISCSP.
- Costa, P. (2002), *As Actividades Culturais e a Competitividade Territorial: O Caso da Área Metropolitana de Lisboa*, Lisboa, ISCTE.
- Caves, R. (2002), *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Cambridge/Londres, Harvard University Press.
- Dekker, P. et al. (2007), “Diverse Europe – Public Opinion on the European Union & Cultural Diversity, Economics and Policy”, em (anexo) ao *State of the European Union*. Disponível em:
http://www.scp.nl/english/publications/books/2006111701/Diverse_Europe.pdf.
- Eitel, M. e Spiekermann, M. (2007), “*Can a Brand Be Used as an Assessable Vehicle to Transport a Nation's Identity?*”, Berlin, *Association for Public Branding and Public Diplomacy - Discussion Paper Series*. Disponível em:
http://www.nationbranding.de/site_english/CONTROLLING_PLACEBRAND_EN.pdf

- Flanagan, R., Lu, W., Shen, L. e Jewell, C. (2007), “Competitiveness in Construction: A Critical Review of Research”, Routledge em *Construction Management and Economics*, nº 25, pp. 989-1000.
- Florida, R. (2002), *The Rise of the Creative Class: the new global competition for talent*, Nova Iorque, Harper Collins.
- Fórum Económico Mundial (data desconhecida), *The competitiveness indexes*, disponível em: http://www.weforum.org/fweblive/groups/public/documents/wef_member_pdf/gcr_0607_1_1_gcindexes.pdf.
- Gellner, E. (1987), *Culture, Identity and Politics*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Graddol, D. (2007), *English Next - Why global English may mean the end of 'English as a Foreign Language*, British Council. Disponível em: <http://www.britishcouncil.org/learning-research-english-next.pdf>.
- Grupo de Lisboa (2002), *Limites à Competição*, Mem Martins, Europa-América.
- Harris, M. (2002), *Theories of Culture in Post-Modern Times*, Oxford, Altamira Press.
- Hofstede, G. (1984), *Cultural Consequences: International Differences in Work-Related Values*”, Newbery Park, SAGE Publications.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*”, Thousand Oaks, SAGE.
- Horkeimer, M. e Adorno, A. (1974), *La dialectique de la raison : fragments philosophiques*, Paris, Gallimard.
- Hospers, G.-J. (Inverno de 2007), “Pile'em High, Sell'em Cheap?”, em Revista *City and Regional Branding*, nº 268, Seaford, Regional Studies Association.
- Huntington, (2006), *O Choque das Civilizações e a Mudança na Ordem Mundial*, Lisboa, Gradiva.
- Ipsen, D. e Kost, S. (Inverno de 2007), “The Identity of Place and its Meaning for Regional Development” em Revista *City and Regional Branding*, nº 268, Seaford, Regional Studies Association.
- Juscius, V. e Lekavicienie, D. (2007), “The Impact of Internationalization and Globalization on the Competitiveness of Companies” em *Economics and Management*, 12, pp. 746-750.
- Kohn, A. (2007), *Against Competitiveness: Why Good Teachers Aren't Thinking About the Global Economy*. Disponível em: <http://www.alfiekohn.org/teaching/edweek/competitiveness.htm>
- Kotler, P., Haider, D. H. e Rein, I. (1994), *Marketing Público*, São Paulo, Makron Books do Brasil Editora.
- Kotler, P e Gertner, D. (2002), “Country as Brand, Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective” em *Brand Management*, vol. 9, nº 4-5. Disponível em: <http://www.ingentaconnect.com/content/pal/bm/2002/00000009/F0020004/art00003>.
- Li, Z.; Murray, L. e Scott, D. (2000), “Global sourcing, multiple country-of-origin facets, and consumer reactions” em *Journal of Business Research*, vol.47 -2, pp.121-133. Disponível em:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V7S-3YS8JKG-3/2/6b58e813b21dd62bb77c6e20376df767>.

- Lin, N. (2001), *Social Capital – A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Lindbeck, A., Nyberg, S., Weibull, J. (2002), “Social Norms and the Welfare State Dynamics” em *Working Paper Series*, n. 585, The Research Institute of Industrial Economics.
- Linders, G. et al. (2005), “Institutional Determinants of Bilateral Trade: An Analysis According to Product Type”, em *Tinbergen Discussion Paper*, Amesterdão. Disponível em:
<http://www.tinbergen.nl/discussionpapers/05023.pdf>.
- Lopes, R. (2001), *Competitividade, Inovação e Territórios*, Oeiras, Celta Editora.
- Maltez, J. (1996), *Princípios de Ciência Política: Introdução à Teoria Política*, Lisboa, ISCSP.
- Michalet, C. (2001), *A Sedução das Nações ou Como Atrair os Investimentos*, Lisboa, Terramar.
- Milheiro, E. (2006), *A Informação Turística e as Tecnologias da Informação e da Comunicação: O Caso Português*, Lisboa, Instituto de Turismo de Portugal.
- Moreira, C. (1994), *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*, Lisboa, ISCSP.
- Moreira, A. (1999), *Teoria das Relações Internacionais*, Coimbra, Almedina.
- Mossberg, L., e Kleppe, I. (2005), “Country and Destination Image: Different or Similar Image Concepts?” em *The Service Industries Journal*, vol. 25, nº 4, pp. 493-503.
- Mowlana, H. (1997), *Global Information and World Communication*, 2ª edição, Londres, SAGE.
- Murraças, F. (2006), *Poder Cultural e Lusofonia: O Caso Português* [Texto Policopeado], ISCSP, Lisboa
- Murraças, F. (2007), *O Plano Estratégico Nacional do Turismo* [Texto Policopeado], Lisboa, ISCTE. Documento desenvolvido e apresentado enquanto elemento de avaliação para a cadeira Planeamento, Programação e Avaliação de Políticas Públicas, no contexto do Mestrado em Economia e Políticas Públicas.
- Newbery, M. (2000), *ICEP, 50 anos*, Lisboa, ICEP Portugal.
- Nickerson, N. P. (1996), *Foundations of Tourism*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Noya, J. (2003), *La Nueva Etapa de la Marca España*, Real Instituto Elcano. Disponível em:
http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/DocumentosAreas?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/Elcano_es/Zonas_es/ARI+153-2003.
- Nye, J. (2005), *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, Nova Iorque, PublicAffairs.
- Ollins, W. (2002), “A Nação como Marca” (Pré-edição do livro *Marca e Identidade*), Lisboa, ICEP em *Informar Portugal*, Ano II, N.º 3.
- Pender, L. (1999), *Marketing Management for Travel and Tourism*, Cheltenham, Stanley Thornes Publishers.

- Pereira, L. (2007), *Portugal e a Globalização: Um Destino Histórico?*, Lisboa, FEUML. Disponível em: <http://fesrvsd.fe.unl.pt/WPFEUNL/WP2007/wp514.pdf>.
- Phau, I. e Prendergast, G. (2000), “Conceptualizing the Country of Origin of Brand” em *Journal of Marketing Communications*, volume 6, nº 3, pp. 159-170.
- Poder, R. e Bergvall, J. (2004), *Global Brand Culture*, disponível em: http://www.brandchannel.com/images/papers/240_Global_Culture.pdf.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- Rainisto, S. (Inverno de 2007), “Success Factors of Place Branding” em Revista *City and Regional Branding*, nº 268, Seaford, Regional Studies Association.
- Rodrigues, M. J. (2004), *A Agenda Económica e Social da União Europeia*, Lisboa, Dom Quixote.
- Scott, A. J. (2000), *The cultural economy of cities : essays on the geography of image-producing industries*, Londres, Sage
- Throsby, D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Tomlinson, J. (1992), *Cultural Imperialism*, Baltimore, John Hopkins University Press.
- Tomlinson, J. (1999), *Globalization and Culture*, Cambridge, The University of Chicago Press.
- Urry, J. (1995), *Consuming Places*, Londres, Routledge.
- Vicente, J. (2004), *State Branding in the 21st Century*, Medford, Fletcher School. Disponível em: <http://fletcher.tufts.edu/research/2004/DeVicente-Jorge.pdf>.
- Weber, M. (1974), *Sobre a Teoria das Ciências Sociais*, Lisboa, Editorial Presença.
- Wernick, A. (1991), *Promotional Culture: Advertising, Ideology and Symbolic Expression*, Londres: Sage Publications.

Relatórios:

- *Country Brand Index 2006: Analisis, conclusiones y rankings* (2006), s.l., relatório da Futurebrand. Disponível em: http://www.countrybrandindex.com/resources/CBI_2006_Spanish.pdf.
- *Estudo da imagem de Portugal-produtos e marcas, em Espanha, França, Reino Unido, Alemanha, Bélgica, Holanda e Brasil* (1995), s.l. relatório da Roland Berger. Disponível em: <http://a.icep.pt/marcas/03/Resumo%20do%20Estudo%20da%20Roland%20Berger.doc>.
- *Imagem de Portugal – Análise de percepções sobre Portugal no Reino Unido, França, Itália, Alemanha, Espanha* (data desconhecida), s.l. Disponível em <http://a.icep.pt/marcas/03/BAV%202000.ppt#305,10>.
- *Internacionalização* (2005), Lisboa, Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico, Documento de Trabalho nº9. Disponível em:

http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/47C52644-49C1-4ADE-8183-4A55D3ABD0B6/0/UCTP_9.pdf.

- *Plano Estratégico Nacional para o Turismo* (2007), Lisboa, Ministério da Economia e da Inovação/ Instituto de Turismo de Portugal. Disponível em: http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/estrategianacionalparaoturismo/Anexos/PENT_VERSAO_REVISTA_PT.pdf.
- *Portugal – Perfil País* (2008), Lisboa, AICEP. Disponível em: www.icep.pt.
- *Portugal Marca, Reposicionar um País – Guião das Sessões de Trabalho*, Lisboa (data desconhecida), Lisboa, ICEP. Disponível em: <http://a.icep.pt/marcas/sesoes/sesoes/gui%E3o%20v%20final.doc>.
- *Proposta de Programa Operacional Temático Factores de Competitividade 2007-2013 (POTFC)* (2007), Lisboa, MAOTDR – Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional. Disponível em: http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/Centro%20Informacao/Biblioteca/Programas/20071019_PO_FC.pdf.

Outros Artigos:

- Agostinho, H. (25 de Setembro de 2006), “O investimento na Marca Portugal é despesa”, *Diário Económico*, edição on-line. Disponível em: http://diarioeconomico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/edicion_impresa/marketing_x_marcas/pt/desarrollo/691906.html.
- Barreto, C. (19 de Maio de 2008), “IDE em Portugal baixou para menos de metade em 2007”, *Diário Económico*, edição on-line. Disponível em <http://diarioeconomico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/nacional/economia/pt/desarrollo/1125032.html>
- Crespo, L. (11 de Dezembro de 2007), “Imagens de Marca em 15 Anos”. *Jornal de Negócios*, pp.6 e 7.
- Faria, A. (28 de Julho de 2008), “Portugal investe três milhões em equipas de turismo no estrangeiro”, *Público*, edição on-line. Disponível em: <http://ultimahora.publico.clix.pt/noticia.aspx?id=1336760>.
- Gonçalves, H. (26 de Março de 2007), “«Branding country» ou a importância da marca de um país”, *Diário Económico*, pp.22-23.
- Jorge, R. (20 de Fevereiro de 2008), “Portugal foi o país da UE que mais mudou a estrutura das exportações”, *Jornal de Negócios*, edição on-line. Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/index.php?template=SHOWNEWS&id=311702>.
- Nunes, C. (5 de Outubro de 2007), “Portugal chega ao Harrods”, *Expresso*, p. 27.
- Paz, R. (9 de Julho de 2008), “Défice comercial global sobe para 5,61 milhões de euros entre Fevereiro e Abril”, *Diário Económico*, edição on-line. Disponível em: <http://diarioeconomico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/nacional/economia/pt/desarrollo/1144068.html>.
- Pereira, A. (14 de Maio de 2007), “Estará o mundo preparado para o crescimento desta indústria?”, *Jornal de Negócios*, p. 14.

- Rebelo, G. (11 de Maio de 2007), “Turismo em Portugal: desafios e estratégia”, *Jornal de Negócios*, p. 41.
- Sá, E. (24 de Outubro de 2007), “Porque é que a EDP quer cheirar a hortelã e saber a cozido à portuguesa?”, *Jornal de Negócios*, p.46.
- Silveiras, M. (24 de Dezembro de 2007), “O Centro do Mundo em Davos”, *Diário Económico*, edição on-line. Disponível em: http://diarioeconomico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/edicion_impresa/destaque/pt/desarrollo/731691.html.
- Soares, M. (10 de Agosto de 2007), “Proveitos da actividade turística crescem 9,1% em Junho”, *Jornal de Negócios*, edição on-line. Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/index.php?template=SHOWNEWS&id=300875>.
- Sousa, A. (8 de Junho de 2007), “Rotas do vinho vão ao encontro do turismo”, *Diário Económico*, p.16.
- Tavares, R. (23 de Novembro de 2007), “CIP pede a Michael Porter um novo rumo para Portugal”, *Diário Económico*, edição on-line. Disponível em: http://diarioeconomico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/edicion_impresa/politica/pt/desarrollo/1060967.html.
- “400 cientistas estrangeiros a trabalhar em Portugal” (2 de Junho de 2008), *IOL Portugal Diário*. Disponível em: http://diario.iol.pt/noticia.html?id=968081&div_id=4069.
- “Compro o que é nosso» alcança as 300 empresas aderentes” (22 de Agosto de 2008), *Público*, edição on-line. Disponível em: <http://ultimahora.publico.clix.pt/noticia.aspx?id=1340052>.
- “España es la séptima marca país del mundo” (11 de Dezembro de 2006), site Marketing Directo. Disponível em: <http://www.marketingdirecto.com/noticias/noticia.php?idnoticia=20927>.
- “Lisboa em 44º lugar num ranking de 215 cidades em todo o mundo” (18 de Junho de 2008), *Lusa/Sol*, edição on-line. Disponível em: http://sol.sapo.pt/PaginaInicial/Sociedade/Interior.aspx?content_id=98259.
- “Lisboa no top 10 do turismo de negócios” (30 de Abril de 2007), *Agência Financeira*. Disponível em: http://www.agenciafinanceira.iol.pt/noticia.php?div_id=1730&id=803128.
- Portugal é 13º no mundo com melhor ambiente para negócios” (18 de Junho de 2008), *Diário Económico*, edição on-line. Disponível em: <http://diarioeconomico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/internacional/empresas/pt/desarrollo/1136353.html>.

Sítios Internet:

- <http://a.icep.pt>
- Epp.eurostat.ec.europa.eu
- www.center.pt
- www.icep.pt
- <http://www.portugal.gov.pt>
- www.portuguesebrands.com

- www.turismodeportugal.pt
- www.unwto.org
- www.wttc.org/

Decretos-Lei:

- Decreto-lei 115/82 de 14 de Abril de 1982.
- Decreto-lei 264/2000, p. 260.

Anexos

Anexo 1 – Guião Entrevista

Tópicos explorados:

- a) O programa Marca Portugal: delineação genérica.
- b) Que responsabilidades a nível da sua execução.
- c) Que espaço para a “Cultura” portuguesa (aspectos relativos à identidade nacional, história nacional, personalidades, território, manifestações culturais, gastronomia, produções artísticas, língua, ou mesmo estereótipos nacionais...)
- d) A articulação entre a política pública e o sector empresarial.
- e) Quem beneficiará mais com esta iniciativa?
- e) O caso do Turismo Nacional: Marca e Destino Portugal; a influência da “Cultura” na promoção internacional; pontos fortes e fracos do sector em Portugal.
- f) A que tipo de controlo/avaliação estará sujeito?

Perguntas-tipo⁹¹:

- Q1) O que representa para si a ideia (e/ou a iniciativa) da Marca Portugal? Que conhecimento/ideia tem da mesma? Como tem registado/avaliado a sua evolução recente?
- Q2) Em que ponto se situa o programa “Marca Portugal” actualmente?
- Q3) De que forma este programa surge integrado no processo de internacionalização da economia portuguesa? Quais são os objectivos específicos que se esperam alcançar?
- Q4) Como está a ser desenvolvido o processo de interacção e cooperação com as empresas nacionais? Que critério está, aqui, subjacente?
- Q5) Até que ponto considera que a iniciativa Marca Portugal pode contribuir para apoiar o seu sector no geral, e a sua actividade em particular. Tem sentido resultados, na prática, desta iniciativa?
- Q6) De que forma se tem sentido envolvido (em termos de política pública) nesta iniciativa em particular? A haver pontos a melhorar, quais indicaria?

⁹¹ Como referido na dissertação, as entrevistas conduzidas eram de carácter eminentemente aberto, pelo que este guião apresentou-se mais como uma referência e fio condutor para as mesmas do que como um leque exclusivo de questões. Por outro lado, optámos por não apresentar em anexo todos os guiões preparados para cada entrevista, apresentando este anexo o tronco comum das mesmas, bem como as restantes perguntas preparadas para cada entrevistado(a).

Q7) A que tipo de avaliação estará sujeita a sua execução? Que critérios/ indicadores serão considerados?

Q8) Considerando a ideia de cultura e identidade portuguesas no seu sentido mais amplo, qual a importância destas na promoção da imagem nacional? E que benefícios sente que teria para a sua actividade?

Q9) Haverá espaço para as questões culturais/identitárias na Marca Portugal? Exemplos?

Q10) Que perfil de Portugal se procura projectar para fora? De forma poderá ser útil para a internacionalização da economia portuguesa?

Q11) Como percepciona a integração da promoção turística nacional no âmbito a “Marca Portugal”?

Q12) Pensa que seria importante uma separação de competências entre a AICEP e o Instituto de Turismo de Portugal, ou considera importantes as sinergias que podem resultar de uma coordenação institucional? Que outras entidades poderiam estar envolvidas e/ou beneficiar desta coordenação institucional?

Q13) Que feedback em termos de mercado internacional tem existido?

Anexo 2 – Profissionais entrevistados

- João Luís Moita (Associação Portuguesa de Agências de Viagens e de Turismo);
- Maria Tavares (Associação de Turismo de Lisboa);
- Piedade Valente (Programa de Incentivos à Modernização da Economia);
- Sérgio Palma Brito (Confederação do Turismo Português);
- Simonetta Luz Afonso (Instituto Camões);
- Susana Cardoso (Instituto de Turismo de Portugal);
- Teresa Figueiredo de Carvalho (Agência para o Investimento e Comércio Externo Português).