

## DO “PROJETO MARCA PORTUGAL” AO “PORTUGAL SOU EU” Que políticas públicas para a Marca Portugal?

*Denise Henriques Quintela*

Iscte — Instituto Universitário de Lisboa, Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-Iscte), Lisboa, Portugal

**Resumo** A globalização gera fenómenos de homogeneização e, simultaneamente, uma forte competição entre os países, o que cria uma necessidade de diferenciação entre estes, a que os governos procuram dar resposta através de políticas de marca país. Desde 1990, cada vez mais países têm promovido políticas de marca para se distinguirem dos concorrentes e aumentarem o progresso socioeconómico. O agendamento político da Marca Portugal surge em 1999, caracterizado pela difusão de ideias políticas de marca país. Mas o tema da marca país ainda carece de uma teorização sólida, emergente de estudos de caso aprofundados. Com este artigo, pretende-se contribuir para colmatar esta lacuna, analisando as medidas desenvolvidas na Marca Portugal até 2015, identificando as ideias políticas que lhes estiveram subjacentes e explicando o que resultou desta trajetória.

Palavras-chave: análise de políticas públicas, marca país, Marca Portugal.

### From the “Portugal Brand Project” to “Portugal sou eu”. Which public policies for Portugal Country Brand?

**Abstract** Globalization generates homogenization and, simultaneously, a strong competition between countries, which creates a need for differentiation between them that governments seek to respond through country brand policies. Since the 1990's, more and more countries have promoted brand policies to distinguish themselves from competitors and thus increase socio-economic progress. Portugal Brand arises in 1999 in the political agenda, characterized by the diffusion of political ideas of country brand. But the theme of the country brand still lacks a solid theorizing, emerging from in-depth case studies. With this article, we intend to contribute to fill this gap by analyzing the measures developed in the Portugal Brand until 2015, identifying the political ideas that underpinned them and explaining what resulted from this path.

Keywords: public policies analysis, country brand, Portugal Brand.

### Du “Portugal Brand Project” au “Portugal sou eu”. Quelles politiques publiques pour la Marque Portugal?

**Resumé** La globalization provoque des phénomènes d’homogénéisation et, en même temps, une forte concurrence entre les pays, ce qui crée un besoin de différenciation entre eux, auquel les gouvernements cherchent à répondre par des politiques de marque pays. Depuis 1990, de plus en plus de pays encouragent des politiques de marque pour se distinguer de leurs concurrents et accroître le progrès socio-économique. La Marque Portugal est apparue en 1999 sur l’agenda politique, caractérisée par la diffusion des idées politiques de la marque du pays. Mais le thème de la marque du pays a encore besoin d’une solide théorisation, émergent d’études de cas approfondies. Avec cet article, nous entendons contribuer à combler cette lacune, en analysant les mesures développées à Marca Portugal jusqu’en 2015, en identifiant les idées politiques qui les sous-tendent et en expliquant ce qui a résulté de cette trajectoire.

Mots-clés: analyse des politiques publiques, marque du pays, Marque Portugal.

### De “Portugal Brand Project” a “Portugal sou eu”. ¿Qué políticas públicas para la Marca Portugal?

**Resumen** La globalización origina fenómenos de homogeneización y, al mismo tiempo, una fuerte competencia entre países, lo que genera una necesidad de diferenciación entre ellos, a la que los gobiernos buscan responder a través de políticas de marca país. Desde 1990, cada vez más países han estado promoviendo políticas de marca para distinguirse de sus competidores y aumentar el progreso socioeconómico. La Marca Portugal surge en 1999 en la agenda política, caracterizada por la difusión de ideas políticas de marca país. Pero el tema de la marca país aún necesita una teorización sólida, que surja de estudios de casos en profundidad. Con este artículo pretendemos contribuir a llenar este vacío, analizando

las medidas desarrolladas en Marca Portugal hasta 2015, identificando las ideas políticas que las sustentan y explicando lo que resultó de esta trayectoria.

Palabras clave: análisis de políticas públicas, marca país, Marca Portugal.

---

### Políticas de marca país na era da globalização

Nos últimos anos, tem-se assistido a uma gradual preocupação da parte de governos, de empresários e da sociedade civil, de um número crescente de países, regiões e cidades, em relação ao problema da diferenciação dos lugares no contexto da globalização, geradora de fenómenos de homogeneia e, simultaneamente, de uma economia fortemente competitiva. Este quadro tem impulsionado cada vez mais países a desenvolverem políticas de marca, com o objetivo de se distinguirem dos concorrentes e promoverem o progresso socioeconómico através do aumento das exportações, da atração de investimento estrangeiro (capitais, indústria e serviços), da captação de imigração qualificada (estudantes e profissionais), do fomento do turismo (incluindo o residencial), entre outras mais-valias que englobam o alargamento da esfera de influência na diplomacia internacional e em organismos supranacionais (Kotler *et al.*, 1999). A globalização, e a rapidez com que o conhecimento e a comunicação se processam à escala planetária também têm provocado fenómenos de difusão de ideias, e de aprendizagem de lições, sobre políticas de marca país (Dolowitz e Marsh, 2000).

Nos anos 1960 iniciaram-se os estudos sobre os efeitos do lugar de origem dos produtos e marcas no comportamento dos consumidores. A partir da década de 1990 passaram a analisar-se os efeitos da imagem dos países na atração de turistas e investidores e começou a ligar-se uma noção de competitividade económica aos lugares: o que Moilanen e Rainisto (2009: 5) designam *strategic “niche” generation of place marketing* — que se relaciona com as propostas da *identidade competitiva* de Anholt (2007) e de *vantagens competitivas* de Porter (1993) — e que postula que cada país, independentemente do seu tamanho e grau de desenvolvimento económico, possui características únicas que lhe permitem ser competitivo em nichos de mercado aos quais pode disponibilizar benefícios exclusivos. As políticas de marca país apresentam-se assim como uma solução nacional para o contexto global (Aronczyk, 2008). É neste enquadramento que emerge o problema da Marca Portugal e o seu agendamento político, em 1999.

Mas, apesar da consensualidade em torno da associação de conceitos de identidade e imagem aos países, e da importância da gestão da reputação dos lugares, medida por índices de comparabilidade internacional que evidenciam a supremacia dos locais percecionados como marcas (Future Brand, 2015; Brand Finance, 2016), não é unânime a ligação do termo *marca* aos países (Olins, 2002) e há divergências em relação ao modelo a seguir: se o de uma marca país *umbrella*, numa lógica *top down*, se o de marcas do país que, num processo *bottom up*, constroem o

renome do país (Dinnie, 2008). O caso português insere-se nesta dicotomia de marca país/marcas do país.

De igual modo, a aplicabilidade de políticas de marca por uma quantidade exponencial de países não tem sido acompanhada de desenvolvimentos teóricos. As questões da marca país ainda não dispõem de uma teoria robusta, baseada em evidências empíricas e numa metodologia comparativa (Elliot e Papadopoulos, 2016). Nem há um entendimento universal relativamente a muitas das terminologias utilizadas na literatura científica e nos debates (Gertner, 2011). Existe a necessidade de realizar estudos de caso único aprofundados (Dinnie et al., 2010), que permitam uma posterior comparação internacional e formulações teóricas a partir dos dados (Gertner, 2016).

Procurando dar um contributo para estes desenvolvimentos, o presente artigo faz um levantamento das medidas de política desenhadas no âmbito da Marca Portugal, desde os seus antecedentes até 2015, identificando as ideias que lhes estiveram subjacentes, observando as continuidades e as mudanças nas ideias e nas políticas, e se desta trajetória resultou uma política de marca país.

Não se tendo encontrado um conceito de *política pública de marca país*, propõe-se a definição de trabalho seguinte, que norteia a análise:

Política transversal, simbólica e instrumental que define a identidade e as vantagens competitivas do país, promovendo uma imagem consensual que o distingue dos concorrentes no mercado global, visando captar mais-valias geradoras de progresso socioeconómico — como o aumento de exportações, a captação de investimento estrangeiro (capitais, indústria e serviços), a atração de imigração qualificada (profissionais e estudantes), o crescimento do turismo (incluindo residencial), a melhoria da imagem nos média internacionais e nas redes sociais, o alargamento da influência na diplomacia internacional e em organismos supranacionais — funcionando também, no plano interno, como mecanismo de agregação de interesses, reforço da autoestima e de mobilização coletiva.

## Metodologia

Para este artigo utilizou-se uma metodologia qualitativa, baseada no estudo de caso único (Byrne, 2009) e na comparabilidade intracaso através do *process tracing* (George e Bennett, 2005). Trata-se de métodos crescentemente valorizados na análise de políticas públicas por permitirem explorar (mais aprofundadamente) fenómenos desconhecidos — como é o caso do fenómeno político da Marca Portugal — e explicar o *porquê* (causas) e o *como* (processos) das opções de política, possibilitando compreender as mudanças nas políticas ao longo do tempo e dotando os decisores de conhecimento científico de suporte à tomada de decisão (Molloy, 2010).

Neste sentido, dividiu-se a Marca Portugal em três fases cronológicas — 1999-2001, 2002-2004, 2005-2015 — coincidentes com legislaturas e respetivas visões de marca país, sendo também esta a organização da informação estabelecida nos diversos trabalhos encontrados sobre a Marca Portugal. Nesta pesquisa propõe-se a

subdivisão do último período em dois — 2005-2011 e 2011-2015 — por constituírem duas visões distintas da Marca Portugal, postuladas por dois governos de diferente orientação partidária, embora ambas as etapas se possam enquadrar num modelo mais abrangente de Portugal do Conhecimento e de Turismo, caracterizado pela ideia de construir um posicionamento de Portugal em que a imagem de país turístico, na qual o turismo é o principal setor exportador, conviva com uma crescente reputação de país inovador e formador de recursos humanos altamente qualificados, sobretudo do ponto de vista tecnológico, e assim também atrativo para o investimento estrangeiro (estruturante e de base tecnológica).<sup>1</sup>

A operacionalização da pesquisa fez-se através da análise documental e de conteúdo de diversos documentos, como estudos, relatórios, *sites*, legislação, notícias em média, materiais de campanhas promocionais, projetos e programas da Marca Portugal, entre outras fontes. Estes documentos foram complementados com a realização de entrevistas semiestruturadas aos seguintes intervenientes na Marca Portugal: Frederico D’Orey (diretor de comunicação, imagem e *marketing* do ICEP — Instituto de Comércio Externo Português, de 1998 a 2002, e responsável pela equipa que elaborou o primeiro projeto da Marca Portugal); Manuel Carlos Silva (diretor-geral da APICCAPS — Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e Sucedâneos, desde 1977, e presidente do Conselho de Administração do ICEP e IAPMEI — Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, de 2004 a 2005); Luís Patrão (primeiro presidente do Conselho Diretivo do Turismo de Portugal, de 2006/7 a 2011); Paulo Nunes de Almeida (presidente da AEP — Associação Empresarial de Portugal, desde 2014, e seu anterior vice-presidente); Carlos Coelho (criativo do “Portugal Sou Eu”). Esta seleção visou recolher o testemunho de um ator de cada (sub)fase da Marca Portugal que tenha tido um papel preponderante na mesma, procurando-se, ao mesmo tempo, diversificar a amostra entrevistando agentes da administração, do tecido associativo e de uma agência de *branding*.<sup>2</sup> A tipologia de entrevista semiestruturada foi escolhida por possibilitar colocar questões abertas e retrospectivas e assim recolher o ponto de vista dos entrevistados de forma detalhada.

A categorização das *ideias* resultou de uma adaptação do hexágono da identidade competitiva de Anholt (2007), composto pelos principais seis eixos projetados pelos países e percebidos pelos públicos, designadamente:

1. *Turismo* — diversos tipos de turismo, desde o de lazer ao de negócios.
2. *Marcas* — bens (e serviços) associados a Portugal como país de origem e que lhe conferem notoriedade quando exportados;

1 Referindo o European Cities Monitor de outubro de 2002, Rainisto (2003) menciona que, pela primeira vez, a disponibilidade de pessoal qualificado foi avaliada como a razão mais pertinente para as decisões de localização das empresas (59%), seguida do acesso aos mercados (57%). Como se lê no *EY’s Attractiveness Survey: Portugal 2014 on the Move* (Ernest&Young, 2014: 45), “The investors’ focus on the labor market has shifted from cost and regulation to qualifications”.

2 O ponto de vista dos ministros da Economia foi analisado através de um livro, publicado pelo ministro Carlos Tavares (2007), e do discurso do ministro da Economia e da Inovação, Manuel Pinho, na apresentação do programa Portugal Marca.

3. *Políticas* — políticas governamentais desenhadas para obter impacto na imagem do país e em meios de comunicação social (internacionais).
4. *Investimento* — medidas desenvolvidas para atrair investimento estrangeiro — capital, indústria e serviços — e imigração qualificada — profissionais e estudantes.
5. *Cultura* — tradições, história, património, artes, arquitetura e indústrias criativas, eventos culturais, lúdicos e desportivos.
6. *Pessoas* — personalidade da população, talentos com visibilidade internacional (empresários, artistas, desportistas e líderes de organismos internacionais, entre outros), capacitação de recursos humanos e/ou profissionais altamente qualificados.

A estes vetores acrescentou-se um sétimo — *outras ideias* — que emergiu dos dados analisados sobre o caso português e que compreendeu a categorização seguinte: identidade nacional/competitiva; inovação/tecnologia; língua portuguesa; energias renováveis/ambiente; diplomacia (económica); localização geoestratégica; mar; ciência/investigação; *clusters*; modernização administrativa; desenvolvimento rural e regional; indústria; ordenamento do território.

Em cada fonte analisada, observou-se a relevância dada a cada ideia-categoria. Nas entrevistas, através da importância que cada entrevistado considerou que foi dada a cada ideia-categoria, em cada fase e em todo o percurso da Marca Portugal. Nos outros documentos estudados, através da pertinência dada à ideia-categoria no texto, incluindo a existência de figuras e caixas de texto a destacar a ideia-categoria, o facto de se encontrar repetida (várias vezes) ao longo da narrativa, de estar (diversas ocasiões) presente nas citações dos atores, entre outros aspetos mais qualitativos. Os dados foram codificados e interpretados com recurso ao *software* MaxQDA, que permitiu maximizar a objetividade do estudo.

## 1. Antecedentes da Marca Portugal

Houve três momentos que influenciaram especialmente a Marca Portugal:

1.1. Em 1992, a uniformização da imagem do turismo nacional e regional num único logotipo, criado por José de Guimarães e estendido a toda a promoção externa, em 1995. Baseado no conceito "Portugal, quando o Atlântico encontra a Europa", que também inspirou a conceção do Sistema de Identidade para o Turismo Português em 2004 (ICEP, 2004), permanece o logotipo do turismo até aos nossos dias.

1.2. Em 1994, o relatório *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, onde Porter apresentou o *diamante* português identificando *clusters* de competitividade da economia nacional, diagnosticando problemas e propondo soluções que influenciaram opções políticas na década seguinte.

1.3. A Expo '98, que demonstrou a capacidade do país para organizar grandes eventos internacionais (Santos e Costa, 1999), como o Euro 2004.



## 2. Primeira fase: 1999-2001

### 2.1. Projeto Marca Portugal

A ideia de criar uma Marca Portugal nasceu nos governos socialistas de António Guterres, no ICEP, em janeiro de 1999, beneficiária de fenómenos de difusão de ideias políticas de marca país. De acordo com a entrevista de Frederico D'Orey, o presidente do Conselho de Administração do ICEP, Guilherme Costa, que tinha contactado com académicos estrangeiros, como David Aaker, que refletiam sobre este tema que interessava cada vez mais países, convidou D'Orey, um gestor de *marketing* da indústria automóvel alemã, para chefiar a equipa responsável por este projeto inaugural.

Até julho desse ano desenvolveram-se ações de diagnóstico (apuramento de vantagens competitivas setoriais; levantamento de perceções nacionais e estrangeiras sobre a imagem do país; análise de *branding* da concorrência) e promoveram-se debates, dos quais se destacou o Fórum Portugal, onde o ICEP juntou mais de cem agentes entre empresários, dirigentes associativos, altos quadros da Administração Pública, criativos, filósofos, ensaístas, académicos, líderes de opinião, vultos da cultura nacional, figuras destacadas na sociedade civil e política.

Em dezembro de 1999, condensaram-se estes desenvolvimentos no projeto Marca Portugal: "Uma Nova Dinâmica para Um Novo Milénio", atualizado para submissão à tutela em fevereiro de 2001. O projeto sugeriu a criação de uma marca país *umbrella* que, em dez anos, nivelasse Portugal com os estados mais desenvolvidos da Comunidade Económica Europeia (CEE), apresentando-se como o país europeu que, com uma imagem de "bom aluno" resultante da rápida modernização das infraestruturas no processo de adesão à CEE, estava mais próximo dos valores do futuro, que eram característicos dos portugueses e da construção europeia: universalismo, abertura e flexibilidade.

Essa missão nacional envolveria o ICEP mas também estaria acima deste. No ICEP, pretendia-se a subida em *rankings* de comparabilidade internacional, o aumento das exportações (em relação ao maior concorrente: Espanha), do investimento estrangeiro (face ao principal concorrente: Irlanda) e a continuação do crescimento do turismo. A proposta de valor consistia na passagem de um modelo centrado nas infraestruturas para outro focalizado nas pessoas e em valores. Através da *flexibilidade* reposicionava-se Portugal no mundo, causando um efeito surpresa nos públicos, o que não sucederia com os conceitos *moderno* e *dinâmico*, adequados a numerosos países, porventura mais competitivos (ICEP, 2001).<sup>3</sup>

Nas dimensões que extrapolavam o ICEP, as principais áreas para o desenvolvimento de medidas seriam política internacional; cooperação e cultura; educação; organização do trabalho e solidariedade social; ambiente; organização de grandes eventos.

---

3 Nas exportações, a flexibilidade ligava-se à criatividade, inovação e capacidade de resposta à medida das necessidades dos clientes. No turismo, desde 1992, significava facilidade de relacionamento com estrangeiros e variedade da oferta turística a curtas distâncias. No investimento, era sinónimo de mão de obra versátil, com capacidade de adaptação a outras culturas empresariais.

O projeto Marca Portugal estabeleceu igualmente públicos alvo. Nas audiências nacionais, particularmente importantes no momento inicial de uma marca país, enfatizou-se a necessidade de promover a autoestima, recrutar para a causa figuras destacadas internacionalmente em diversas áreas e motivar os portugueses a serem embaixadores da marca. Nos mercados externos, a prioridade seria a CEE, com incidência na Alemanha, Espanha, França, Reino Unido, Holanda (que representavam 65% das exportações, 71% do investimento estrangeiro e 49% do turismo) e Bélgica (centro decisor); seguindo-se os mais influentes nas perceções mundiais — Estados Unidos da América e Japão — e os países de língua oficial portuguesa, pela afinidade linguística e laços histórico-culturais.

O plano de ação do projeto compreendia seis eixos:

- 1) *Gestão e monitorização* do projeto, e da evolução da imagem de Portugal, em resultado das iniciativas implementadas; investigação e partilha de conhecimento (boas práticas e difusão de estudos do Observatório da Marca Portugal, a constituir em parceria com o INDEG/ISCTE).
- 2) *Ccoordenação dos agentes económicos* ao nível setorial e nacional; maximização da promoção debaixo da marca país *umbrella*.
- 3) *Envolvimento* de líderes de opinião nacionais e estrangeiros.
- 4) *Mobilização nacional* de figuras destacadas, emigrantes e cidadãos em geral; recurso a média digitais e parcerias com estabelecimentos de ensino, entre outros;
- 5) *Articulação e modernização da Administração Pública*, perspetivando melhorias na cultura organizacional e cooperação interministerial.
- 6) *Marcas âncora* transmissoras de uma imagem de inovação, tecnologia, criatividade, *design*, qualidade e flexibilidade.

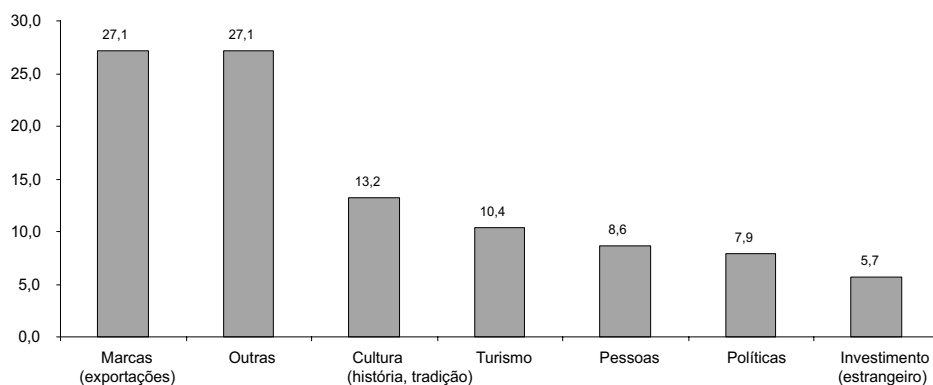
O projeto previa também a constituição de uma Comissão da Marca Portugal apartidária e com a composição seguinte: presidente do ICEP; Rui Vilar (Fundação Calouste Gulbenkian); Ludgero Marques (AEP); Roberto Carneiro (Grupo Fórum); Adriano Moreira (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas); Luiz Moutinho (University of Glasgow-Marketing); Pais de Sousa (Atlantis — Vista Alegre); Francisco Pinto Balsemão (Impresa); Luís Preto da Silva (Agência Internacional de Comunicação e Marketing J. Walter Thomson); Ricardo Rebelo (Sogrape); Wally Olins (consultora Wolff Olins).

O projeto Marca Portugal foi submetido pelo presidente do Conselho de Administração do ICEP ao ministro da Economia, Mário de Sousa, em fevereiro de 2001, que o enviou para apreciação ao secretário de estado do Turismo que, por sua vez, o despachou para análise pela Direcção-Geral de Turismo (DGT). O documento regressou ao ministro em junho desse ano, com pareceres positivos da DGT e o despacho do secretário de estado, Vítor Neto: “Visto com interesse. À consideração do Senhor Ministro da Economia, com a minha concordância”. Em “memo”, apenas ao despacho, destacou ainda a criação da Comissão de Alto Nível (Neto, 2001).

### Ideias políticas

Dos vários dados analisados em relação a esta primeira fase da Marca Portugal sobressaem como *ideias políticas* as *marcas* e *outras*, com ênfase nas ideias de identidade





**Figura 3** Fase 1: ideias políticas da Marca Portugal

nacional/competitiva (32,9% de *outras*) e inovação/tecnologia (25% de *outras*).

O projeto Marca Portugal foi submetido a uma candidatura ao Programa Operacional da Economia para 2002-2003, no valor de 3.854.458 euros, e de 699.913 euros, ao Programa de Investimento e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central. Com a mudança de governo, o projeto não avançou, embora se tivesse prosseguido a proposta das "marcas âncora", com o projeto Marcas Portuguesas.

### 3. Segunda fase: 2002-2004

#### 3.1. Projeto Marcas Portuguesas

A partir de abril de 2002, com a mudança de um governo do PS para um executivo de coligação entre o PSD e o CDS, o agendamento político da construção da reputação de Portugal no exterior deslocou-se da ótica da marca país para a perspetiva do contributo das marcas do país nesse designio. O projeto Marcas Portuguesas, como segunda fase do projecto Marca Portugal (RCM, 2002: 5504) foi apresentado como 31.<sup>a</sup> medida do Programa para a Produtividade e o Crescimento da Economia (PPCE), com um desenho *top down*.<sup>4</sup>

Face a ameaças externas, como a entrada da China para a Organização Mundial do Comércio em 2001, e o alargamento europeu a leste em 2004, concorrentes com os quais Portugal não conseguia competir pelo preço, o projeto visou potenciar a diferenciação dos produtos portugueses através da qualidade e do *design*, criando-se marcas certificadas. Segundo o então ministro da Economia, Carlos Tavares (2007: 233), o objetivo era valorizar "a importância que numa economia com as características da portuguesa tem aquela que é a primeira forma de internacionalização: a exportação". Como defendia Porter (1994, 1998, 2002), pretendia-se dinamizar *clusters* nos quais o país já tivesse vantagens competitivas, fomentando a exportação de bens transacionáveis de setores tradicionais, e impulsionando algumas áreas emergentes,

como “a biotecnologia, e o *software*, setores onde existe grande *know-how* nacional” (Tavares, 2007: 242).

A medida visou igualmente incentivar a cooperação intersetorial para a criação de escalas que facilitassem a comercialização em mercados mais exigentes, dado que se produzia bem mas vendia-se mal, e estimular a retenção no país da maior parte do valor acrescentado da produção (Tavares, 2007).

O projeto incluiu dois eixos de intervenção: (1) apoio às empresas na criação, lançamento e gestão de marcas próprias, com certificação, e no acesso aos mercados internacionais; (2) conceção e gestão de um sistema integrado de comunicação de Portugal como produtor de bens e serviços perspetivando uma coerência das mensagens, o aumento da notoriedade e da perceção de valor. Os dois vetores foram concretizados em duas medidas: (1) certificação de marcas, por uma comissão de especialistas que, com base num regulamento, elegia as marcas *Best of Portugal*, perspetivando uma alavancagem dos setores; (2) *Portugal Trade*, um sistema de identidade e comunicação que associava as marcas portuguesas aos atributos *innovate.pt*, *lifestyle.pt* e *design.pt* nas feiras internacionais e noutras ações desenvolvidas nos mercados prioritários (Espanha, França, Alemanha e Reino Unido).

O projeto integrou também o programa Dínamo-Dinamização da Moda, desenhado com o propósito de elevar o valor acrescentado e o padrão de qualidade das exportações portuguesas de vestuário, têxteis e calçado,<sup>5</sup> setores tradicionais ainda insuficientemente valorizados externamente à época mas que foram aqueles

---

4 Paralelamente ao PPCE, foi constituída, em junho de 2003, uma Comissão Estratégica dos Oceanos (CEO) para realizar um estudo e propostas sobre como “Divulgar a Imagem de Portugal como Nação Oceânica da Europa” (CEO, 2004b: 13). Face aos reptos lançados pela globalização e pelo alargamento europeu, a comissão defendeu a “utilização sustentável do Oceano como imagem e marca distintiva para Portugal” (CEO, 2004a: 23). Propôs uma Marca Portugal assente numa identidade oceânica e apoiada por políticas ambientais, de desenvolvimento sustentável de atividades económicas e culturais, e de apoio a indústrias relacionadas com o mar: portos e transportes marítimos; construção e reparação naval; pesca e aquacultura; turismo, náutica de recreio e lazer; desportos marítimos; biotecnologia marinha; indústrias de tecnologia oceânica; recursos minerais; hidrocarbonetos e hidratos de metano; energias renováveis (eólica e das ondas). Sugeriu também uma participação ativa e relevante em *fora* internacionais, a par da transferência de conhecimento científico e tecnológico. Abordou a extensão da plataforma continental e a defesa dos interesses nacionais no oceano, incluindo a segurança no mar e a proteção da orla costeira. E referiu a necessidade de “condições políticas, fiscais, de infraestruturas e equipamentos” que possibilitassem atrair polos de desenvolvimento científico e tecnológico relacionados com o “conhecimento dos Oceanos; centros de cultura e de pesquisa; universidades; organizações intergovernamentais regionais e internacionais; organizações não governamentais; eventos desportivos; e, de um modo geral, investimentos e capitais relacionados com a área do Oceano” (CEO, 2004b: 18). O documento propôs igualmente um novo modelo de governação dos assuntos do mar assente numa base política (através de um Conselho de Ministros especializado) e técnica (por intermédio de uma Entidade Nacional para o Oceano). O envolvimento da sociedade civil estaria previsto num conselho consultivo composto por representantes dos setores diretamente envolvidos nos planos económico, social, ambiental e científico do oceano, integrando-se ainda outros grupos de interesse e promovendo-se mecanismos de auscultação e participação dos cidadãos. Similarmente, enfatizou a ideia de reposicionar estrategicamente a imagem mental geográfica de Portugal, de um país do sul da Europa para a “costa ocidental da Europa”, ideia que seria concretizada no governo seguinte, do PS. A comissão estava programada até 2006 mas foi extinta em 2004, após entregar ao governo os relatórios previstos, que não tiveram qualquer seguimento político, nem na legislatura que criou a comissão.

"onde a produtividade cresceu mais nos últimos 20 anos do que na generalidade da indústria, 1,8% *versus* 1,2% em média anual" (Tavares, 2007: 234-235).

Contemplou igualmente uma nova configuração institucional: juntou-se o ICEP e o IAPMEI numa mesma administração, atribuindo-se-lhes o comércio externo, e autonomizaram-se as componentes de investimento e turismo em organismos criados para o efeito, a Agência Portuguesa do Investimento e o Instituto de Turismo de Portugal.

O projeto Marcas Portuguesas teve um financiamento de 6.274.888,68 euros dos quais 4.576.842,17 provieram do Programa de Incentivos à Modernização da Economia.

### 3.2. Diplomacia económica

O PPCE contribuiu para introduzir um modelo de diplomacia económica baseado numa cooperação entre os ministérios da Economia e dos Negócios Estrangeiros, operacionalizada através da articulação entre os delegados do ICEP no exterior e os embaixadores portugueses. Instituiu-se um Fórum de Embaixadores na API e constituiu-se o Núcleo Empresarial de Promoção Externa — uma parceria público-privada entre ICEP, AEP e Associação Industrial Portuguesa (AIP) — incumbindo-o de dinamizar câmaras de comércio de Portugal com o apoio da rede diplomática.

### 3.3. Sistema de identidade para o Turismo Português

O turismo beneficiou de uma linha de continuidade e criou-se o Sistema de Identidade para o Turismo Português com a consultora Wolff Olins, em 2003/2004, em resposta à necessidade de consolidar a Marca Portugal Turismo com "um sistema de comunicação que permitisse a convivência produtiva e organizada entre a marca país e as marcas turísticas regionais" (ICEP, 2004: 12).

A solução decorreu da identificação de três problemas: (1) fraca perceção da modernização do país na última década; (2) assimetrias regionais no desenvolvimento turístico nacional e falta de infraestruturas; (3) exigências da procura e ameaças da concorrência (com o leste europeu a oferecer destinos atrativos a preços competitivos).

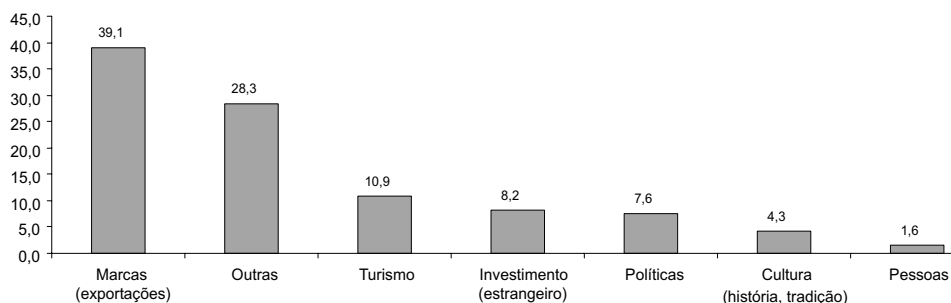
A proposta de valor passou pela "diversidade concentrada num espaço geográfico pequeno" (ICEP, 2004: 7), como vantagem competitiva do país, prevendo a diversificação e qualificação de produtos (golfe, turismo de negócios, gastronomia e vinhos, turismo cultural, patrimonial e artístico) e de destinos (Açores, Porto e Norte, Alentejo e Beiras) e que, numa mesma viagem, o turista usufruísse de várias experiências.

#### Ideias políticas

As ideias políticas que se evidenciam na segunda fase da Marca Portugal são *marcas*, seguidas de *outras*, nas quais se destacam a diplomacia económica (17,3% de *outras*) e a

---

5 A internacionalização do calçado português foi promovida pela APICCAPS, sobretudo a partir de 1980. A atenção política dada a este setor beneficiou de uma alavancagem nesta etapa da Marca Portugal, reforçada com a nomeação de Manuel Carlos Silva, líder da APICCAPS, para a presidência do ICEP e do IAPMEI, tendo também ficado com a coordenação do programa Dinamo da Semana da Moda. Nas etapas seguintes da Marca Portugal, a internacionalização do calçado permaneceu sob a atenção dos decisores, segundo a entrevista de Manuel Carlos Silva.



**Figura 4** Fase 2: Ideias políticas da Marca Portugal

continuidade da ideia de inovação/tecnologia (17,3% de *outras*). Em relação à primeira etapa da Marca Portugal as principais diferenças são o aumento do enfoque na ideia de *marcas* (de 27,1% para 39,1%), a introdução da ideia de diplomacia económica, a maior atenção dada ao *turismo* (sobe de quarta para terceira ideia) e ao *investimento estrangeiro* (passa de última a quarta ideia) e um menor foco nos eixos de *cultura* e *pessoas*.

#### 4. Subfase 3.1: 2005-2011

##### 4.1. Programa Portugal Marca

A eleição de um governo do PS recolocou na agenda a questão da marca país *umbrella*, que englobava as marcas do país. O programa Portugal Marca arrancou em dezembro de 2005 e foi antecedido, em outubro desse ano, por seis sessões de trabalho temáticas — turismo, gastronomia, empresas, ciência, cultura, arquitetura e *design* — para as quais o ministro da Economia e da Inovação, Manuel Pinho, convidou quase 300 agentes a refletirem sobre o contributo destas áreas para a Marca Portugal. Desses encontros resultaram conclusões no sentido de se edificar uma marca país valorizando a inovação e a tecnologia, a arquitetura e o *design*, as indústrias e as empresas, a ciência, a educação e a aprendizagem ao longo da vida, o turismo, a cultura e as artes (em especial a literatura e a música), através de um espírito inovador, criativo e empreendedor, com ênfase na cooperação setorial, institucional, com os agentes económicos e com a sociedade civil, visando uma mobilização coletiva para o reposicionamento pretendido: um novo modelo de Portugal do Conhecimento e de Turismo.

Este modelo caracteriza-se pela ideia política de construir, e conciliar, uma imagem de país com oferta turística qualificada com uma reputação de país crescentemente inovador, sobretudo do ponto de vista tecnológico, que aposta na qualificação de recursos humanos e reúne um conjunto de condições que o tornam atrativo para o investimento estrangeiro: é membro da União Europeia, tem uma

localização geográfica estratégica, segurança, bom clima e qualidade de vida (AICEP, 2008a; Pinho, 2005).

A estratégia está alinhada com: (1) o Plano Tecnológico (RCM, 2005), que incorporava a Estratégia de Lisboa, de 2000, e subsequentes conselhos europeus, defensores da transformação da UE na economia mais competitiva do mundo, até 2010, com base na sociedade da informação e do conhecimento; (2) o peso do turismo na economia nacional e comunitária, de acordo com a entrevista de Luís Patrão.

Vertendo parcialmente as visões dos agentes reunidos na Horta Seca, Pinho apresentou publicamente o programa Portugal Marca, em dezembro de 2005: "Estas são as minhas decisões que quero ver concretizadas":

- 1) *Clube de Marcas Portuguesas*: continuidade do projeto Marcas Portuguesas da anterior legislatura mas perspetivando o aumento da quantidade de marcas certificadas e da sua visibilidade internacional e mediática.
- 2) *Difusão Portugal*: divulgação de casos de sucesso e de notícias positivas aos média internacionais e monitorização da imagem de Portugal nesses meios.
- 3) *Padrão Portugal*: construção de uma narrativa de país de tecnologia, inovação, criatividade, estilo e capacidade de relação através de um sistema de comunicação articulado e homogéneo, prevendo-se um logotipo, um *kit* de boas práticas de acolhimento, um *kit* de boas vindas (destinado a decisores políticos ou a líderes de opinião estrangeiros e composto por materiais informativos e por produtos requintados), e um portal Portugal.org, que funcionasse como porta de entrada para todos os grandes sítios de informação temática.
- 4) *Ações Portugal nos Mercados*: campanhas publicitárias de comércio, turismo, ciência e cultura nos mercados prioritários (China, EUA, Rússia, Brasil e Angola).
- 5) *Prefiro Portugal*: mobilização interna, envolvendo os média e baseada em casos de sucesso para uma consciencialização e um pensamento positivo coletivos, numa perspetiva de valorização da autoestima e de uma cultura de exigência.
- 6) *Unir para marcar*: incentivo ao trabalho em rede (malhas interpessoais, interprofissionais e interinstitucionais) e projeto de criação de uma comissão de gestão e de acompanhamento do projeto.
- 7) *Medir para saber*: continuidade da ideia de constituir um Observatório da Marca Portugal (no ISCTE).

Em substituição do Portugal Trade, da anterior fase da Marca Portugal, o ICEP desenvolveu a campanha *Portugality, the portuguese spirit*, que manteve os conceitos de *innovation, lifestyle* e *design* do Portugal Trade mas acrescentou-lhe mais três — *joy, people* e *care* — passando a associar a estas tipologias um modo de ser, de estar e de sentir português, ligando-o às pessoas e às organizações, para além dos produtos.

O ICEP concretizou também a iniciativa (O)USE Marcas portuguesas, que estava prevista no Clube de Marcas portuguesas e pretendeu reforçar a *Portugality*. Materializou-se na publicação de um livro de prestígio com marcas portuguesas (AICEP, 2007), traduzido para vários idiomas e distribuído pela rede diplomática portuguesa e pelas delegações do ICEP no estrangeiro, e na edição de um CD-Rom com mais 15 marcas (AICEP, 2008b).

Nas instituições, voltou-se a separar o IAPMEI do ICEP, que passou a Agência para o Comércio Externo e Investimento em Portugal (AICEP), extinguiu-se a API e criou-se o Turismo de Portugal (TP), que fundiu a DGT, a Inspeção-Geral de Jogos, o Instituto de Formação Turística e o ITP, retirando definitivamente esta competência ao ICEP.

O programa Portugal Marca arrancou no início de 2006 com um orçamento de 50 milhões de euros, dos quais 30 milhões provieram do Sistema de Incentivos à Modernização Empresarial Internacional.

#### *4.2. Campanha Portugal, Europe's West Coast: costa da inovação, do talento e das renováveis*

Nesta etapa da Marca Portugal, concretizou-se a primeira campanha de marca país: *Portugal, Europe's West Coast*. Desenvolvida pela agência BBDO, a proposta já tinha sido apresentada ao ICEP em 2000, pelo seu autor, Pedro Bidarra, mas não foi efetivada porque se procurava uma solução específica para o turismo. Na segunda fase da Marca Portugal, a CEO retomou esta ideia mas não a conseguiu vincular. Acabou por ser o ministro Manuel Pinho a concretizá-la em 2007, aproveitando a janela de oportunidade proporcionada pela assinatura do Tratado de Lisboa pelos chefes de estado e de governo dos estados membro da União Europeia, aquando da presidência portuguesa.

Bidarra (2003) explica que "Portugal é considerado na Europa, país do Sul, como a Espanha, a Itália e a Grécia" e que "o Sul é precisamente o 'filtro' que precisa ser substituído", devido aos seus estereótipos negativos, à excessiva ligação ao turismo e ao facto de Portugal não se distinguir pois, mesmo que seja melhor nalgumas áreas, é mais desconhecido mundialmente. Para o criativo, "se olharmos o mapa da Europa, vemos Portugal a Sul mas também a Oeste. [...] Esta Ocidental Praia Lusitana é também uma Ocidental Praia Europeia". Com esta proposta de valor, considera que os ganhos vão muito para além do eixo da estima promovido pelo turismo. O Oeste é o lugar "para onde se vai mudar de vida. Por fim, de um ponto de vista político, o West tem sido sinónimo de desenvolvimento e democracia".

A campanha foi realizada em conjunto pela AICEP e pelo TP (2008) e explorou as potencialidades das energias renováveis, apresentando cartazes, internamente e noutros países, em que Portugal surgia como "o país com a maior central fotovoltaica do mundo" e "o país europeu com a maior taxa de crescimento em energia eólica". Valorizou igualmente talentos com notoriedade internacional como Cristiano Ronaldo, José Mourinho, Mariza e Nelson Évora, entre outros rostos fotografados por um dos mais conhecidos fotógrafos do mundo, Nick Knight, e foi publicitada em média estrangeiros como *The Economist*, *Conde Nast Traveller*, *Time*, *Newsweek*, *Vogue*, *Stern*, *Le Monde*, *Le Figaro Magazine*, *El País* e *El Mundo*. Envolveu também a produção de uma edição (AICEP, 2008a) em que se apresentava Portugal como uma Califórnia da Europa, um lugar de inovação e tecnologia, com recursos altamente qualificados, como Silicon Valley; com qualidade de vida, bom clima e praias para a prática do *surf*; com *glamour* e criatividade, como Hollywood; seguro, com infraestruturas modernas e uma localização

geográfica privilegiada no acesso aos mercados: a *costa das oportunidades*, da *inovação*, do *talento*, da *liderança* e do *investimento*.<sup>6</sup>

#### 4.3. Turismo: Marca Destino Portugal

Firmado o logotipo e o Sistema de Identidade nas fases anteriores da Marca Portugal, o turismo, incluindo o residencial, mereceu uma atenção política redobrada nesta etapa, como refere Luís Patrão na sua entrevista. Em 2007, introduziu-se um título na ordem comunitária através do Tratado de Lisboa, emanou-se o Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) e criou-se o Turismo de Portugal (TP). Em 2009, publicou-se a Lei de Bases do Turismo.

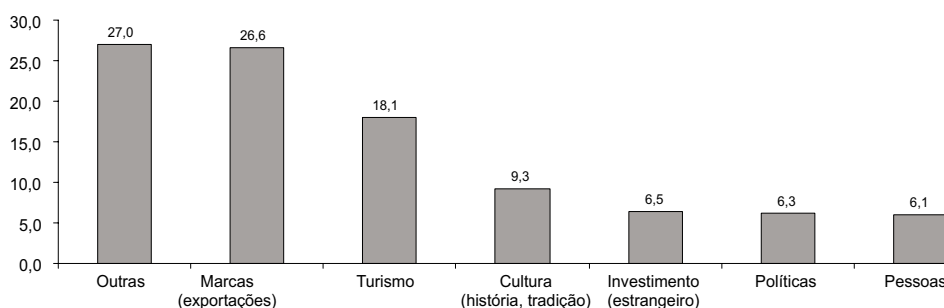
A ideia central foi criar uma política de turismo, articulando-a com outras áreas de intervenção, e afirmar internacionalmente uma Marca Destino Portugal baseada num conceito de diversidade concentrada a curtas distâncias e em dez produtos estratégicos — sol e mar; circuito turístico cultural e paisagístico; estadias de curta duração em cidade; turismo de negócios; turismo de natureza; turismo náutico; saúde e bem-estar; golfe; residencial; gastronomia e vinhos — visando que, na mesma estadia, o turista usufruísse de diversas destas ofertas (RCM, 2007). Denotando fenómenos de transferência de ideias políticas do plano comunitário para a ordem interna, criou-se o portal *Visitportugal* análogo ao *Visiteurope* (CE, 2015).

Segundo a entrevista de Luís Patrão, durante a legislatura conseguiu-se: consensualizar decisivamente os agentes em torno da importância económica do setor, que teve uma dotação anual de 50 milhões de euros; apoiar a criação de rotas aéreas; viabilizar a construção de infraestruturas hoteleiras (de cinco estrelas); investir na qualificação de recursos humanos; aumentar as campanhas de *marketing*, diversificadas em função dos mercados.

#### Ideias políticas

Como ideias prevaletentes na subfase 3.1 da Marca Portugal encontram-se *outras*,

6 Nessa edição, destacaram-se fatores que levaram multinacionais a optar por Portugal, pela voz dos próprios administradores dessas empresas: "excelência dos engenheiros" (AICEP, 2008a: 17), para a Nokia Siemens e a Cisco; "baixos custos operacionais e uma localização estratégica como porta de entrada na Europa" (AICEP, 2008a: 25), para a Blaupunkt e a Autoeuropa, que elogiou ainda as infraestruturas de comunicações e transportes, com enfoque no Porto de Sines. Divulgaram-se também inovações nacionais como a tecnologia do Windows Mobile; o primeiro cartão de telemóvel pré-pago do mundo; o sistema de navegação GPS com fotografias aéreas; a Via Verde; o *software* SISCOG, gestor das tripulações dos caminhos-de-ferro da Holanda, Noruega, Finlândia, Dinamarca e do Metropolitano de Londres; a solução para a circulação em segurança dos cidadãos europeus no espaço Schengen, o Sison4all, da Critical Software; os projetos da Skysoft para a Agência Espacial Europeia; a primeira empresa de alarmes a integrar a tecnologia biométrica de identificação, a MasterGuardian; a patente de seis novas moléculas pela BIAL (o maior grupo farmacêutico nacional que exportava para 30 países e investia 20% dos lucros em Investigação & Desenvolvimento); as soluções para *e-government* da Novabase, Vortal, Microfil e NewVision, que faziam do país um dos mais avançados nesta matéria. Promoveram-se igualmente exemplos de liderança internacional como o da corticeira Amorim, na exportação de cortiça para as indústrias aeroespacial, automóvel e de eco-construção; da Nfive, com 75% do mercado de *software* para impressão e codificação de cartões de identificação; e da Logoplaste, quinta produtora mundial de embalagens plásticas.



**Figura 5** Subfase 3.1: Ideias políticas da Marca Portugal

nas quais predominam as ideias de inovação/tecnologia (21,9% de *outras*) e ciência/investigação (17,2%); seguindo-se *marcas* e *turismo*.

Relativamente à etapa anterior denota-se o peso do Plano Tecnológico no protagonismo da inovação/tecnologia e ciência/investigação, que subalternizam as marcas, privilegiadas na anterior legislatura. Evidencia-se também a crescente atenção política dada ao turismo e à qualificação de recursos humanos.

#### 4.4. AEP e Compro o que É Nosso

Paralelamente à ação governamental, a AEP lançou o programa *Compro o que É Nosso* em 2006, com o objetivo de valorizar a produção nacional, estimulando o consumo interno, a competitividade e a produtividade das empresas, incentivando-as a incorporar inovações tecnológicas e *design* na sua produção, para vencer os desafios da globalização. Segundo a entrevista de Nunes de Almeida, a iniciativa pretendeu também reforçar a autoestima dos portugueses e sensibilizá-los para os benefícios económico-sociais da medida: aumento do Produto Interno Bruto (PIB), redução do desemprego e equilíbrio da balança comercial. Envolveu feiras, campanhas em média, cartazes em espaços e transportes públicos e parcerias com as principais cadeias de supermercados. O sucesso da ação (350 empresas aderentes de vários setores, com 1500 marcas e uma faturação agregada superior a 8,5 mil milhões de euros) (AEP, 2016) motivou o Ministério da Economia e da Inovação a associar-se à campanha seguinte, em 2009: “Portugal, a Minha Primeira Escolha”, como explicou Nunes de Almeida na sua entrevista.



## 5. Subfase 3.2: 2011-2015

### 5.1. "Portugal Sou Eu"

Com um novo governo, formado pela coligação PSD/CDS, entra-se noutra subfase da Marca Portugal, a do "Portugal Sou Eu".

A iniciativa "Portugal Sou Eu" assenta em quatro vetores fundamentais, com o objetivo de mobilizar o país para o desígnio do crescimento económico evidenciando a importância social e económica do consumo e da produção de produtos e de serviços com relevante contributo da economia nacional, como meio de fomento da competitividade das empresas e do emprego (RCM, 2011: 5317).

Originalmente, o "Portugal Sou Eu" foi uma proposta de campanha de marca país, da autoria de Carlos Coelho, de acordo com a entrevista do próprio. Mas, como este criativo recorda, quando apresentou o seu projeto no Ministério da Economia e do Emprego, viu-o substituir o "Compro o que É Nosso" da AEP. A Marca Portugal virou-se para o consumo e produtividade internas, num contexto de crise económico-financeira internacional, no qual se pretendia recuperar a imagem externa essencialmente por via do cumprimento do memorando de entendimento assinado com a *Troika*.

O "Portugal Sou Eu" foca-se em três segmentos: (1) consumidores, (2) instituições e compradores institucionais, (3) implementação de plataformas de articulação entre oferta e procura. A medida concretiza-se através de campanhas de mobilização para o consumo, junto dos clientes, e de sensibilização para adesão ao formato de "selo" ou de "estabelecimento aderente", junto de produtores, agentes de comércio e distribuição, pequenas e médias empresas (PME) e grandes empresas. Paralelamente, promove-se a desburocratização de procedimentos de compras públicas e a criação de redes entre PME e destas com grandes grupos empresariais.<sup>7</sup> A vertente de internacionalização do "Portugal Sou Eu" — o "estatuto P" — para projetar produtos, serviços e talentos, foi anunciada publicamente em julho de 2014, mas a sua utilização ainda era incipiente em 2015 (IAPMEI, 2015).

Nesta última subfase da Marca Portugal colocou-se a AICEP na dupla tutela da Economia e Emprego e dos Negócios Estrangeiros. O IAPMEI ficou encarregue da gestão do "Portugal Sou Eu" e do "estatuto P".

### 5.2. Turismo: do *Visit ao Livingin*

O turismo foi assinalado pelo fomento da iniciativa privada, pelo incentivo ao segmento residencial e pela aposta no *marketing* digital.

Ainda na vigência do PENT, procedeu-se à sua revogação e à emanação de um novo PENT para o horizonte 2013-2015, justificando-se a medida com a necessidade de adaptar o setor às transformações do contexto socioeconómico nacional e

---

7 Em 2014, o "Portugal Sou Eu" representava um volume de negócios de 1,3 milhões de euros, com 1044 empresas e 2403 produtos inscritos, mas ainda não tinha conseguido captar serviços (Ledo, 2014).

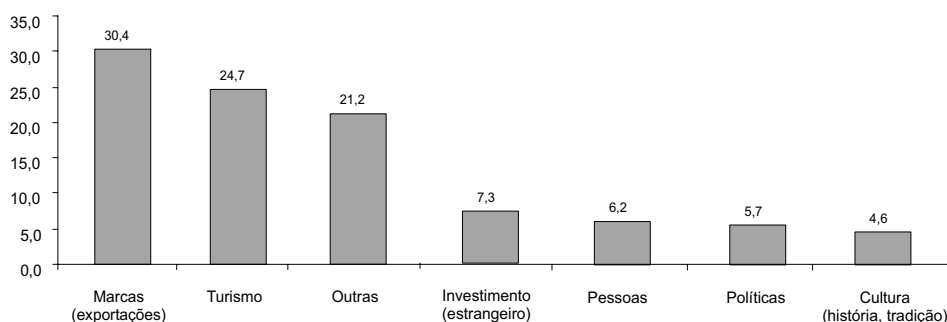
internacional, marcado pela instabilidade dos mercados financeiros e pela crise económica na Europa, emissora de 85% dos turistas estrangeiros para Portugal, bem como pelo aumento da concorrência entre destinos e empresas (RCM, 2013). O novo PENT centrou a ação no consumidor e na iniciativa empresarial e, em 2015, foi substituído pelo Turismo 2020, que devolveu ainda mais o setor à esfera privada.

A partir de 2012, apostou-se na promoção do “Destino Portugal” através do *marketing* digital, como meio de redução de custos e de maximização de resultados. E, ao *Visitportugal* juntou-se o *Livinginportugal*, direcionado à captação de residentes e investidores (de países terceiros), para o que também contribuiu a criação do regime de autorização de residência para atividade de investimento, os apelidados “*vistos gold*”, que reforçam mecanismos introduzidos pelo anterior governo com o regime fiscal do (investidor) residente não habitual, em sede de IRS (Decreto-Lei n.º 249/2009, de 23 de setembro, parte III, artigo 23.º e seguintes) e que permitem que cidadãos de fora da UE possam obter uma autorização de residência temporária para atividade de investimento, com a dispensa de visto de residência para entrar em território nacional.

#### Ideias políticas

As ideias que se destacam na subfase 3.2 da Marca Portugal são *marcas, turismo, outras* — nas quais se mantém o domínio da inovação/tecnologia (17,4%), seguida da identidade e autoestima (9,8%).

Comparativamente ao momento anterior, evidencia-se a prevalência das marcas, a subida do turismo para segunda ideia mais importante e um foco crescente na captação de investimento estrangeiro, contrastando com a menor atenção prestada aos outros vetores.



**Figura 6** Subfase 3.2: Ideias políticas da Marca Portugal

## Conclusão

À semelhança do que sucedeu noutros países, a Marca Portugal surgiu, em 1999, influenciada por fenómenos de difusão de ideias políticas de marca país na economia globalizada, e o seu percurso político evidenciou a dicotomia *marca país* (PS)/*marcas do país* (PSD/CDS), expressando visões distintas do que devia ser a marca país, de um governo para o seguinte e, até, nas diferentes legislaturas da mesma ideologia partidária.

Como se pode ver na figura 7, que sintetiza cronologicamente o percurso político da Marca Portugal analisado neste artigo, estas oscilações foram evidenciadas pelas alterações nas políticas, e pelas reconfigurações institucionais, de um executivo para o seguinte.

Estas mudanças decorreram da visão de cada novo governo, e da influência de fatores externos, que os decisores políticos mobilizaram para justificar as suas opções, concretizadas em medidas *top down*, ainda que algumas iniciativas

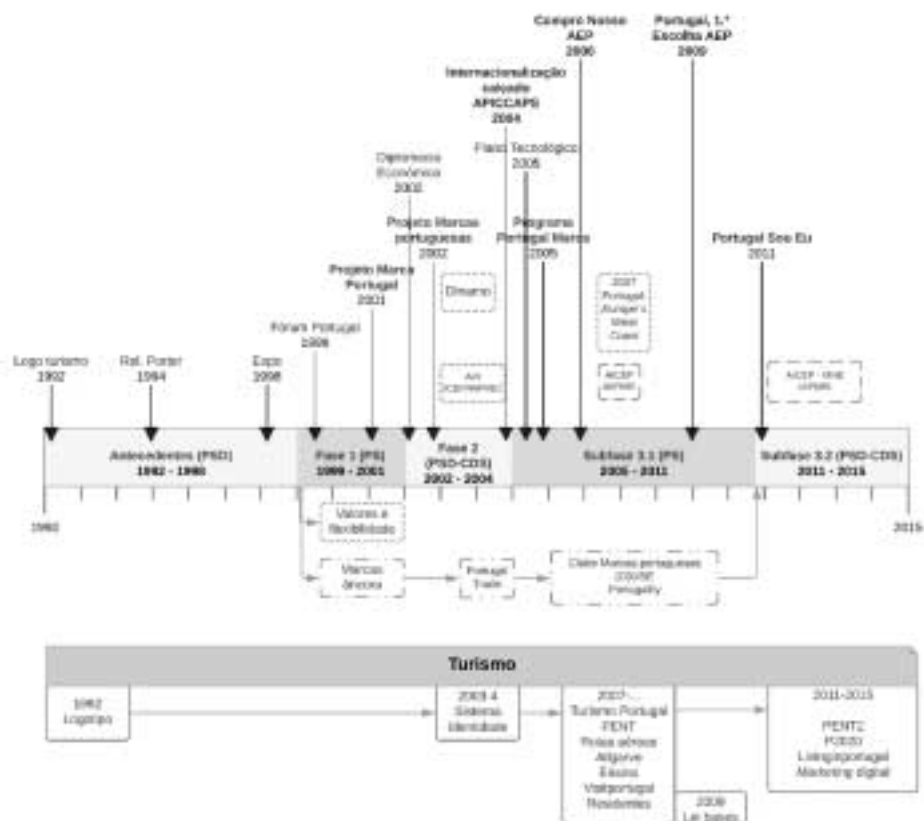


Figura 7 Cronologia da Marca Portugal

tenham sido desenhadas com a participação de outros agentes, sobretudo provenientes de associações setoriais. Apesar da Marca Portugal ter tido agendamento político ao longo dos anos, foi assinalada pela falta de consensos e pela descontinuidade política, constrangimentos que se considera terem comprometido a definição de uma política de marca país, de acordo com o conceito proposto nesta pesquisa.

Registaram-se, todavia, algumas construções, ilustradas na figura 7, e beneficiárias de fenómenos de dependência de trajetória, aprendizagem e consensualização de interesses, designadamente nas ideias de inovação/tecnologia, marcas e, principalmente, turismo. Estando o país num modelo de “Portugal do Conhecimento e de Turismo” desde 2005, em 2015 a imagem externa continuava predominantemente ligada ao turismo (Future Brand, 2015), o que favorece os argumentos valorizadores da importância dos consensos e compromissos alargados para a construção de uma marca (país). E, apesar de prevalecerem tentativas de construção de marcas país fracassadas, há países com êxito, que têm trabalhado as suas imagens ao longo de décadas, a partir de decisões estratégicas, de políticas (económicas) e de uma forte base cultural (Aronczyk, 2013), como o Japão, a Nova Zelândia, a Finlândia e a Alemanha (Dinnie, 2008).

### Referências bibliográficas

- AEP — Associação Empresarial de Portugal (2016), “Nova Campanha <Compro o que é nosso>”, disponível em: <http://www.aeportugal.pt/Inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/Noticias/Noticia&Codigo=13759> (consultado a 5 de setembro de 2016).
- AICEP — Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (2007), *Your Portuguese Brands*, Lisboa, AICEP.
- AICEP — Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (2008a), *Portugal: Europe’s West Coast*, Lisboa, AICEP.
- AICEP — Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (2008b), *15 Marcas Portuguesas*, Lisboa, AICEP.
- AICEP — Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (2015), *Site da AICEP Portugal Global*, disponível em: <http://www.portugalglobal.pt> (consultado a 15 de outubro de 2015).
- AICEP — Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal — e TP — Turismo de Portugal (2008), *Cartazes da Campanha Europe’s West Coast*, Lisboa, AICEP e Turismo de Portugal.
- Anholt, Simon (2007), *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Londres, Palgrave Macmillan.
- Aronczyk, Melissa (2008), “ ‘Living the Brand’: nationality, globality and the identity strategies of nation branding consultants”, *International Journal of Communication*, 2, pp. 41-65.
- Aronczyk, Melissa (2013), *Branding the Nation. The Global Business of National Identity*, Nova Iorque, Oxford University Press.

- Bidarra, Pedro (2003), "Europe's West Coast", *Público* (28/08/2003), disponível em: <https://www.publico.pt/espaco-publico/jornal/europes-west-coast-204719> (consultado a 16 de outubro de 2018).
- Brand Finance (2016), *Nation Brands 2016: The Annual Report on the World's Most Valuable Nation Brands, October 2016*, disponível em: [http://www.adada.lu/wp-content/uploads/2016/10/brand\\_finance\\_nation\\_brands\\_2016.pdf](http://www.adada.lu/wp-content/uploads/2016/10/brand_finance_nation_brands_2016.pdf) (consultado a 19 de setembro de 2018).
- Byrne, David (2009), "Introduction case-based methods: why we need them; what they are; how to do them", em David Byrne e Charles Ragin (orgs.), *The Sage Handbook of Case-Based Methods*, Thousand Oaks, Sage, pp. 1-10.
- CE — Comissão Europeia (2015), *VisitEurope. O Portal Oficial de Turismo da Europa*, disponível em: <http://www.visiteurope.com/en/> (consultado a 15 de outubro de 2015).
- CEO — Comissão Estratégica dos Oceanos (2004a), *Relatório da Comissão Estratégica dos Oceanos. Um Desígnio Nacional para o Século XXI — Parte I*, Lisboa, Comissão Estratégica dos Oceanos.
- CEO — Comissão Estratégica dos Oceanos (2004b), *Relatório da Comissão Estratégica dos Oceanos: Um Desígnio Nacional para o Século XXI — Parte II*, Lisboa, Comissão Estratégica dos Oceanos.
- Dinnie, Keith (2008) (org.), *Nation Branding. Concepts, Issues, Practice*, Oxford, Elsevier.
- Dinnie, Keith, et al. (2010), "Nation branding and integrated marketing communications: an ASEAN perspective", *International Marketing Review*, 27 (4), pp. 388-403.
- Dolowitz, David, e David Marsh (2000), "Learning from abroad: the role of policy transfer in contemporary policy-making", *Governance: an International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 13 (1), pp. 5-23.
- Elliot, Stacia, e Nicolas Papadopoulos (2016), "Of products and tourism destinations: an integrative, cross-national study of place image", *Journal of Business Research*, 69 (3), pp. 1157-1165.
- Ernest & Young (2014), *EY's Attractiveness Survey. Portugal 2014 On the Move*, disponível em: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-attractiveness-survey-2014/\\$FILE/EY-attractiveness-survey-2014.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-attractiveness-survey-2014/$FILE/EY-attractiveness-survey-2014.pdf).
- Future Brand (2015), *Country Brand Index 2014-15*, disponível em: <https://www.futurebrand.com/uploads/Country-Brand-Index-2014-15.pdf> (consultado a 19 de setembro de 2018).
- George, Alexander, e Andrew Bennett (2005), *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Cambridge, CA, The MIT Press.
- Gertner, David (2011), "Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding", *Place Branding and Public Diplomacy*, 7 (2), pp. 91-106.
- Gertner, David (2016), "Academic perspective: place marketing, place branding and Nation branding: from practice to theory?", em Keith Dinnie (org.), *Nation Branding. Concepts, Issues, Practice*, Nova Iorque, Routledge, pp. 17-19 (2.ª edição).
- IAPMEI (2015), *Site do IAPMEI*, disponível em: <https://www.iapmei.pt/> (consultado a 14 de outubro de 2015).
- ICEP — Instituto de Comércio Externo Português (2001), *Projecto Marca Portugal. Uma Nova Dinâmica para Um Novo Milénio*, Lisboa, ICEP.

- ICEP — Instituto de Comércio Externo Português (2004), *Sistema de Identidade para o Turismo Português. Sumário Executivo da Fase de Compreensão Wolff Olins*, Lisboa, ICEP.
- ICEP — Instituto de Comércio Externo Português (2005), *Passar das Marcas. Marca Portugal*, Lisboa, ICEP.
- Kotler, Philip, et al. (1999), *Marketing Places Europe. How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions and Nations in Europe*, Londres, Pearson Education.
- Ledo, Wilson (2014), "Marca Portugal quer promover economia nacional no estrangeiro", *Jornal de Negócios* (9/7/2014) disponível em: [https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/marca\\_portugal\\_quer\\_promover\\_economia\\_nacional\\_no\\_estrangeiro](https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/marca_portugal_quer_promover_economia_nacional_no_estrangeiro) (consultado a 14 de dezembro de 2016).
- Moilanen, Teemu, e Seppo Rainisto (2009), *How to Brand Nations, Cities and Destinations*, Londres, Palgrave Macmilliam.
- Molloy, Andrew (2010), "Case study research in public policy", em Albert Mills, Gabrielle Eurepos e Elden Wiebe (orgs.), *Encyclopedia of Case Study Research*, vol. 1, Thousand Oaks, Sage, pp. 117-121.
- Neto, Luís (2001), *Ofício do Presidente do Conselho de Administração do ICEP, de 14.2.2001, ao Ministro da Economia a Apresentar o Projecto Marca Portugal*, Lisboa, Ministério da Economia.
- Neto, Vítor (2001), *Despacho n.º 548/2001/SET, de 29.6.2001, do Secretário de Estado do Turismo ao Ministro da Economia Exarado sobre a Informação de Serviço n.º. 120/2001 — DSECT-DEI com o Parecer Técnico da DGT sobre o Projecto Marca Portugal*, Lisboa, Ministério da Economia.
- Olins, Wally (2002), "Branding the nation: the historical context", *Journal of Brand Management*, 9 (4/5), pp. 241-248.
- Pinho, Manuel (2005), "Discurso de encerramento das sessões de trabalho Marca Portugal e apresentação do Programa Portugal Marca", Lisboa, ICEP.
- Porter, Michael (1993), *A Vantagem Competitiva das Nações*, Rio de Janeiro, Editora Campus (2.ª edição).
- Porter, Michael (1994), *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, Lisboa, Fórum para a Competitividade.
- Porter, Michael (1998), "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, novembro-dezembro.
- Porter, Michael (2002), "Portuguese competitiveness", conferência "Novos Desafios da Competitividade", organizada pelo *Diário de Notícias*, 17/4/2002, Lisboa.
- Quintela, Denise Henriques (2017), *A Marca País como Política Pública*, CIES E-Working Paper N.º 210/2017, Lisboa, CIES-IUL.
- Rainisto, Seppo (2003), *Success Factors of Place Marketing. A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*, Helsínquia, Institute of Strategy and International Business, University of Technology, dissertação de doutoramento.
- Rodrigues, Maria de Lurdes, e Helena Carreiras (2017) (orgs.), *Exercícios de Análise de Políticas Públicas 2*, Lisboa, Mundos Sociais.
- Sabatier, Paul, e Christopher Weible (2007), "The advocacy coalition framework: innovations and clarifications", em Paul Sabatier (org.), *Theories of the Policy Process*, Boulder, CO, Westview Press, pp. 189-220.

- Santos, Maria de Lurdes, e António Firmino da Costa (coords.) (1999), *Impactos Culturais da Expo' 98. Uma Análise Através da Imagem Mediática*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais.
- Secretaria de Estado do Turismo (2015), *Turismo 2020. Cinco Princípios para Uma Ambição*, Lisboa, Secretaria de Estado do Turismo.
- Sousa, Mário (2001), *Despacho do Ministro da Economia, de 26.3.2001, ao Secretário de Estado do Turismo para Apreciação do Projecto Marca Portugal*, Lisboa, Ministério da Economia.
- Tavares, Carlos (2007), *Políticas Microeconómicas para Portugal. Fundamentos, Histórias e Factos da Reforma Económica 2002-2004*, Lisboa, Fubu.
- Turismo de Portugal (2015), *Site do Turismo de Portugal*, disponível em: <https://www.turismodeportugal.pt> (consultado a 13 de outubro de 2015).

### Fontes legislativas

- Decreto-Lei n.º 191/2009, *Diário da República* n.º 158, 1.ª série, de 17 de agosto — Cria a lei de bases do turismo.
- Decreto-Lei n.º 249/2009, *Diário da República* n.º 185, 1.ª série, de 23 de setembro — Cria o novo regime fiscal para o residente não habitual em sede de IRS.
- Lei n.º 29/2012, *Diário da República* n.º 154, 1.ª série, de 09 de agosto — Cria o regime de Autorização de Residência para Atividade de Investimento.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2002, *Diário da República* n.º 171, I série-B, de 26 de julho — Aprova o Programa para a Produtividade e o Crescimento da Economia.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 190/2005, *Diário da República* n.º 240, I série-B, de 16 de dezembro — Aprova o Plano Tecnológico.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2007, *Diário da República* n.º 67, 1.ª série, de 4 de abril — Aprova o Plano Estratégico Nacional de Turismo.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 56/2011, *Diário da República* n.º 240, 1.ª série, de 16 de dezembro — Cria a iniciativa Portugal Sou Eu.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 24/2013, *Diário da República* n.º 74, 1.ª série, de 16 de abril — Revê o Plano Estratégico Nacional de Turismo.
- Tratado de Lisboa, *Jornal Oficial da União Europeia* C 306, de 17 de dezembro de 2007.

Denise Henriques Quintela. Doutorada em Políticas Públicas, CIES-Iscte, Iscte — Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.  
*E-mail*: denise.henriques@gmail.com; Denise\_Marie\_Quintela@iscte-iul.pt

Receção: 27 de maio de 2019 Aprovação: 30 de outubro 2019

