

A RELEVÂNCIA DA CULTURA NA COMPETITIVIDADE NACIONAL:  
O CASO DA MARCA PORTUGAL

Filipe Fernandes Murraças  
Dezembro 2009

WP nº 2009/85

**DOCUMENTO DE TRABALHO**

**WORKING PAPER**





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

Filipe Fernandes Murraças\*

WP n.º 2009/85

Dezembro de 2009

## Resumo/Abstract

1. INTRODUÇÃO: GLOBALIZAÇÃO E SOFT POWER	3
2. DA MULTIDIMENSIONALIDADE DA “CULTURA” À MARCA TERRITORIAL	5
3. O CASO DE PORTUGAL	8
4. UM OLHAR MAIS ATENTO AO SECTOR DO TURISMO	14
5. CONSIDERANDO A OPINIÃO DOS AGENTES INTERVENIENTES	16
6. CONCLUSÕES	19
7. BIBLIOGRAFIA	24
8. SÍTIOS INTERNET	28

---

\* ISCTE, Lisboa, Portugal.

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

### RESUMO:

O ponto de partida para este *paper* encontra-se na necessidade de estudar o reflexo da cultura e identidade cultural de um território na competitividade económica do mesmo. Partindo deste pano de fundo, focámos a nossa atenção na questão do *country branding* enquanto veículo de promoção económica nacional, tendo por objectivo final a incidência em quatro indicadores económicos específicos: exportações, investimento directo externo (IDE), “capital humano”, mas mais especificamente o turismo. Como objectivo final, pretendemos argumentar de que forma, num contexto de globalização, a cultura poderá ser vista como matriz de diferenciação económica e, por essa via, de competitividade internacional. Neste âmbito, procedemos à integração da competitividade da economia portuguesa e, em particular, da sua “marca” no nosso modelo de análise. Este trabalho foi desenvolvido numa eminente lógica de estruturação das principais ideias-chave da dissertação por mim apresentada no âmbito do Mestrado em Economia e Políticas Públicas no ISCTE, com o mesmo nome<sup>1</sup>.

### ABSTRACT:

This paper had its starting point in the willingness to study the influence of the culture and cultural identity of a territory (namely region and country) in its economic competitiveness. From this background we have focused on the country branding initiatives as a vehicle of territorial economic promotion, bearing in mind four main economic indicators: exports, foreign direct investment, human capital, and more specifically, tourism. Our main goal is to discuss how, within the globalization process, culture can be seen as a mean of economic differentiation, and through that, of economic competitiveness.

Within this framework, we studied the case of Portugal, especially considering its brand as a way to achieve economic competitiveness. This paper comes as a consequence of my Master Thesis in Economic and Public Policies in ISCTE, which is the background for these following pages.

---

<sup>1</sup> Murraças, F. (2008), A Relevância da Cultura na Competitividade Nacional: O caso da Marca Portugal, Lisboa, ISCTE (texto policopiado: <http://hdl.handle.net/10071/1456>).

## 1. INTRODUÇÃO: GLOBALIZAÇÃO E SOFT POWER

O propósito e subsequentes conclusões deste documento deverão ser vistos à luz de uma contextualização teórica própria. De facto, a compreensão da actualidade e pertinência da temática a que nos propusemos analisar deverá partir de duas ideias-chave: a de globalização e a de soft power.

Em relação à primeira, já suficientemente debatida em inúmeros trabalhos e artigos de opinião, deveremos entendê-la enquanto processo de aproximação entre os planos global e local. De facto, a globalização surge-nos como um processo abrangente, que, actuando em diversas vertentes – desde a económica à social, da política à cultural – tem vindo a promover uma convergência entre o que é do domínio local e do domínio global<sup>2</sup>. Este facto tem vindo a atribuir à sociedade civil um papel de especial relevo na esfera internacional, e das relações que nela se estabelecem. Neste sentido, o desvanecimento das fronteiras tem aproximado estados, pessoas, ideias e culturas (Cardoso, 1994: 47), levando a uma constante adaptação de políticas e estratégias a esta realidade, um pouco por todo o mundo

Este aspecto está eminentemente relacionado com a revolução a que se tem vindo a assistir em termos dos meios de informação e comunicação. Esta tem sido impulsionada pelo surgimento de novos meios de difusão de informação, dos *mass media* e, no fundo, de uma forma de comunicar 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). Neste mesmo sentido, este 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 fazem, certamente entre outros factores, com que as concepções culturais, tal como perduraram durante séculos, tenham tendência a dissolver-se (Mowlana, H. 1997).

É neste ponto que julgamos ser importante fazer a ponte para o conceito de *soft power* (poder brando). Mesmo sendo difícil estabelecer uma relação directa com a influência do factor cultural nos domínios da política externa, o conceito de *soft power*, ou poder brando (ou, numa perspectiva possível, poder cultural) acaba por potenciar 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

---

<sup>2</sup> De acordo com Anthony Giddens, os hábitos de vida local tornaram-se globalmente consequentes (Tomlinson, 1999: 25).

está a ideia de que o relacionamento a nível internacional não pode ser, já, apenas percebido na perspectiva inter-estatal, mas que, por outro lado, surgem cada vez mais e novos canais de comunicação entre estados, empresas e sociedade civil.

No fundo, podemos arriscar que, em última análise, uma política de *soft power* procura comunicar através da imaginação e opinião dos cidadãos entre e além fronteiras. A capacidade de atrair a imaginação e opinião internacional tende a estar intimamente relacionada com os valores, o prestígio, a identificação e a ambição dos povos, e sobretudo dos cidadãos do mundo. A ideia fundamental e transversal que aqui se retém, é a da importância da divulgação e transmissão de ideias, valores e, no fundo, culturas que hoje ultrapassa o domínio interno dos Estados para se passar a afirmar num contexto internacional.

### **A força invisível: poder brando**

De forma concisa, o objectivo das estratégias de *soft power* passa por criar condições para que, uma maior identificação com as ideologias e valores do estado A facilitem a abertura política do estado B. 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 cooperação, indução, legitimação e a atracção, sendo estes mais alternativos/combinatórios do que exclusivos.

Esta exposição de poder “*soft*” surge em oposição à clássica vertente “*hard*”, referindo-se esta 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 pelo exercício directo de poder. O *soft power* já apela 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”, do desempenho em instituições (nomeadamente internacionais) e das políticas governamentais, surgindo, assim, como natural, o interesse pela componente cultural das relações entre estados e povos. Se este conceito tem na sua matriz uma valência eminentemente política, consideramos que o mesmo reflecte hoje uma dinâmica muito mais ampla de relacionamento no seio da sociedade internacional e, por inerência, perfeitamente visível no processo da internacionalização das economias.

Partindo destes pressupostos, a lógica assumida foi a de que as iniciativas de *country branding* deveriam ser o nosso principal enfoque para estudar a influência da cultura na

competitividade económica. São estas as linhas gerais que nos vão orientar nas páginas que se seguem.

## **2. DA MULTIDIMENSIONALIDADE DA “CULTURA” À MARCA TERRITORIAL**

Não caberá no contexto deste *paper* uma preocupação muito vincada com a operacionalização conceptual. No entanto, não poderemos deixar de nos debruçar sobre as principais ideias adjacentes a estas linhas. Analisemos assim como enquadrámos neste trabalho as ideias de “cultura”, “diferencialidade”, “competitividade” e “marca territorial”.

### **A cultura neste âmbito**

Para os efeitos em questão neste trabalho, a ideia de “cultura” incluirá tanto as dimensões antropológicas, sociais e políticas como as de índole comercial (oferta cultural) (Tomlinson, J. 1999: 18). Poderemos assumir para base deste nosso esforço conceptual a concepção de Marvin Harris (2002: 19), para quem “cultura” se refere aos “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”. Poderemos, contudo, alargar esta ideia assumindo que 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.

### **Diferencialidade enquanto realce da diferença**

Ao longo deste trabalho, emergiu a necessidade de incluir um conceito que conseguisse expressar um estado de identidade própria que leve a uma diferenciação de uma entidade, mas sobretudo para o nosso fim, de um espaço ou uma região. Distingue-se do termo “diferenciação” por não se tratar de um processo mas sim de um estado e, simultaneamente, de um potencial, 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.

### **O contexto competitivo actual**

Assumimos, desde já, que iremos localizar a noção de competitividade ao nível nacional. Na verdade, este acaba por ser mais um exemplo de como vários conceitos de matriz microeconómica começam a ser extrapolados para o campo macroeconómico. Esta transposição

não está isenta de constrangimentos: a ideia de competitividade nacional está ainda hoje envolta em dificuldades conceptuais. O conceito de competitividade nacional encontra-se frequentemente interligado ao de produtividade nacional. Procurámos um conceito mais inclusivo. Na nossa perspectiva, poderemos estabelecer uma ponte entre a visão territorial de Raúl Lopes, para quem “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), e uma abordagem mais virada para o desenvolvimento económico e social, relacionando aspectos como a evolução sustentada dos padrões de vida de uma população, ou um baixo nível de desemprego (Ainginger, K. 2006: 2).

Assim, uma economia será considerada competitiva quando conseguir aliar elevados níveis de produtividade, um desenvolvimento económico sustentado e estruturante e a capacidade de criar valor acrescentado à sua produção. Nesta abordagem sinérgica, destacamos, no âmbito da nossa temática, este último elemento. Estamos-nos aqui a referir à criação de uma mais-valia adquirida através da diferenciação dos produtos, ou, em última análise, potenciada pela inovação de produtos, processos e serviços<sup>3</sup>. Iremos posteriormente caminhar no sentido de precisar de que forma poderemos integrar a nossa temática nesta ideia de competitividade.

### **O papel do estado na marca territorial**

O estabelecimento de “marcas território”<sup>4</sup> 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 internacional<sup>5</sup>, bem como da salvaguarda da individualidade das entidades (e características) nacionais no contexto de um certo anonimato característico do mercado globalizado.

Recuperando as palavras de Philip Kotler, especialista na área do marketing territorial: “A imagem de um país resulta da sua geografia, história, proclamações, arte e música, cidadãos

---

<sup>3</sup> Veja-se o artigo de opinião de Carlos Costa “Uma Economia Competitiva”, *Diário Económico*. Disponível em: <http://pme.aeportugal.pt/Inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/Noticias/Noticia&Codigo=186>.

<sup>4</sup> Iremos assumir este conceito como equivalente ao de *Country Branding*, e, para efeitos deste trabalho, de Marca País. Este trabalho tem um enfoque preferencial no quadro nacional, pelo que, mesmo considerando que a marca país não corresponde necessariamente ao de marca território, esta acaba por ser referenciada a maior parte das vezes.

<sup>5</sup> 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.

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 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).

Um dos pontos mais cruciais de toda esta estratégia, e que depende directamente da questão central deste trabalho, são as vias pelas quais as mensagens da marca territorial 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”<sup>6</sup>.

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” (Kotler, P. & Gertner, D. 2002: 254), conclusão que leva a considerar a marca territorial com destacado interesse na promoção das exportações nacionais. Apesar disto, iremos ver mais à frente que este é apenas um dos vectores pelos quais os efeitos das iniciativas de marca territorial se fazem sentir.

Deve-se referir que as iniciativas públicas do tipo de marca territorial 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”, conceito-chapéu de que nos ocupamos neste

---

<sup>6</sup> “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>.



documento. Este aspecto é um dos que está descrito de forma mais profunda na dissertação de mestrado que está na base deste trabalho (Murraças, F. 2008).

### **Marketing territorial e competitividade económica**

Parece vir a confirmar-se a tendência de adaptar as estratégias do marketing empresarial ao plano público. Isto é, e na sequência do que tem vindo a ser referido, o plano local parece seguir no sentido de se definir, afirmar, e projectar a nível internacional, o que leva a que o caminho para o desenvolvimento económico, e também para a ideia de competitividade que atrás desenvolvemos, tende a passar cada vez mais pela capacidade de atracção (e, acrescentamos, da sua “atractividade”) do território e das pessoas que nele se integram. Atrair e fixar turismo, investimento, comércio e habitantes são aqui os objectivos.

Nas palavras de Philipp Kotler, as estratégias dos locais/territórios para se afirmarem no plano internacional passam pelo marketing de imagem<sup>7</sup>, de atracções, de infra-estrutura e de pessoas (Kotler, P., Haider, D. & Rein, I. 1994: 37). Assim vemos que, pelos menos dois dos quatro vectores acabam por estar relacionados, de forma mais directa, com a cultura do território. Ainda na óptica do mesmo autor, importa referir que 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).

De seguida iremos aplicar esta nossa análise ao contexto económico português, procurando realçar o papel das iniciativas de *country branding* na respectiva competitividade.

### **3. O CASO DE PORTUGAL**

As iniciativas públicas relacionadas com a imagem nacional têm em Portugal já um considerável historial, que se apresenta como um reflexo da importância assumida pelos responsáveis políticos perante esta questão (Murraças, F. 2008: 41-42). Para este *paper*, contudo, o nosso principal enfoque de estudo foi a mais recente iniciativa de *country branding* lançada em Portugal. 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,

---

<sup>7</sup> A marca país não se pode 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).

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 externo, pelo que se esperam, assim, ganhos relativos ao nível de coordenação e eficiência destes dois segmentos da economia internacional. Estrategicamente, estes dois são, juntamente com o sector do turismo, os três principais eixos que suportam a necessidade e legitimidade da criação de uma marca territorial, como mais adiante se fará referência. Iremos, no entanto, alertar também para a crescente consciencialização da importância do capital humano enquanto forte activo económico, vertente esta que é recorrentemente esquecida nos estudos que têm incidido nesta área.

### **O relevo do sector do 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 2009, calcula-se que a economia internacional relativa ao sector do turismo venha gerar cerca de USD 5.474 mil milhões, o que representa cerca de 9,4 % do PIB mundial e permite empregar cerca de 7,6% desse emprego, segundo dados do *World Travel and Tourism Council*<sup>8</sup>. Olhando para o caso português, verificamos que foram gerados por este sector 17,520 mil milhões de euros em 2008, equivalente a 10,5% do PIB nacional<sup>9</sup>, o que permite ainda empregar 8% da população portuguesa (Instituto de Turismo de Portugal, IP. 2009, p.6). É importante, aqui, referir que Portugal ocupava, em 2007, o 19º lugar em termos de destinos turísticos, e a 23ª posição em termos de receitas<sup>10</sup>. Em termos de investimento, quatro mil milhões de euros foram aplicados por entidades públicas e privadas no período 2000-2006, devendo-se referir, ainda, o facto de 65% das receitas deste sector provirem do mercado externo. O sector do turismo é assim, no caso português, absolutamente fundamental no crescimento económico, afirmando-se como uma das poucas áreas em que, presentemente, se identificam vantagens comparativas em relação à concorrência internacional<sup>11</sup>.

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 também pelas estratégias e programas que vêm surgindo nos últimos anos: além das implicações directas da

---

<sup>8</sup> Veja-se em [www.wttc.org](http://www.wttc.org).

<sup>9</sup> Contudo, se perspectivarmos apenas o fluxo de turistas internacionais, vemos que estes representam 4,5% do PIB. Em: *O Turismo na Economia*, (2009), Lisboa, Instituto de Turismo de Portugal, IP, p.19.

<sup>10</sup> Dados da AICEP disponíveis em [www.a.icep.pt](http://www.a.icep.pt).

<sup>11</sup> 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>.

“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 que regem o quotidiano de quem gere a dinâmica turística nacional.

### **Capacidade exportadora**

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

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 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, veja-se a iniciativa “Clube Marcas Portuguesas”<sup>12</sup>, 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 inovação<sup>13</sup>, de forma a romper com os estereótipos internacionais que, de resto, são “confirmados” pelos diversos estudos de opinião internacionais a que já se procedeu<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> [www.portuguesebrands.com](http://www.portuguesebrands.com).

<sup>13</sup> 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 distinguia as empresas portuguesas que mais contribuísssem para as exportações portuguesas (Newbery, M. 2000).

<sup>14</sup> 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/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: <http://a.icep.pt/marcas/03/Resumo%20do%20Estudo%20da%20Roland%20Berger.doc>.

### **A atracção de 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: a transferência de tecnologia; a transferência de *know-how* e competências de desenvolvimento de capital humano; o estímulo à competição económica doméstica, promovendo a elevação dos níveis de produtividade e a redução das pressões inflacionistas; e finalmente a 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 exportações<sup>15</sup>. A este nível pode-se dizer que a evolução da atracção de IDE em Portugal tem-se pautado por uma evolução irregular. Em relação ao ano de 2008, o valor bruto de IDE em Portugal situou-se nos 32 mil milhões de euros, um valor que, representando um decréscimo de 2% em relação ao ano anterior em termos homólogos, corresponde igualmente a uma importante recuperação em termos líquidos face a 2007<sup>16</sup>. No espaço europeu, percentagem de IDE captado por Portugal tem-se mantido bastante afastado dos que seriam, à partida, os seus concorrentes directos, como a Espanha ou a Irlanda, apesar do bom desempenho relativo entre 2002 e 2007 (Eurostat, 2008: 39). Em relação à distribuição por sectores, refira-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 pelas autoridades políticas (POTFC, 2007: 12) é colocada ao nível da posição geográfica periférica do país, da deficiente qualificação da população activa, dos elevados custos públicos de contexto e da 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.

---

<sup>15</sup> Consulte-se o relatório *Internacionalização* (2005), p. 4.

<sup>16</sup> Portugal – Ficha País (2009), Lisboa, AICEP. Disponível em: [www.a.icep.pt](http://www.a.icep.pt).

## **Capital Humano: a via para o desenvolvimento do século XXI**

Temos, porém, de referir um outro aspecto que é frequentemente esquecido quando se retrata a importância da imagem do território, que é a capacidade que se ganha em atrair residentes<sup>17</sup>, ou se preferirmos perspectivar do ponto de vista produtivo, de mão-de-obra. Este aspecto adquire redobrado relevo quando se reconhece a importância de mobilizar e atrair pessoas qualificadas (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 crescimento 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 qualificados<sup>18</sup>. Neste âmbito o factor “identidade” regional é de particular importância, no seio do qual percepções racionais se combinam com laços emocionais. Como resultado existe a decisão de viver e trabalhar ou investir no sítio<sup>19</sup>.

Sem dúvida que uma das principais vias de actuação pública a este respeito passará pela criação de oportunidades de emprego e de actividades que possam chamar e prender novos residentes. Estes e outros elementos contribuem, no fundo, para aumentar a atractividade de um território (Ipsen, D. & Kost, S. 2007: 13).

É a este nível importante recuperar a ideia defendida por alguns autores de que a base do crescimento económico territorial (em particular das cidades) está, em grande parte, relacionada com a sua composição populacional<sup>20</sup>.

Apesar de reconhecermos a importância deste vector, até pelo facto de aproximar de forma muito particular a componente cultural no desenvolvimento económico territorial, o enfoque neste documento será dado, como discutido, ao sector do turismo.

### **Portugal também tem marca**

Como referido, a última grande iniciativa de marca territorial foi lançada em Portugal (denominada de “Marca Portugal”) em finais de 2007. Encontrando-se, ainda assim, numa fase inicial, tem como principais objectivos, os seguintes<sup>21</sup>:

I – Melhorar a reputação internacional de Portugal enquanto país;

---

<sup>17</sup> “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](http://diario.iol.pt/noticia.html?id=968081&div_id=4069).

<sup>18</sup> A importância da qualidade de vida na atracção de residentes vem explorada no artigo de Gert-Jan Hospers (2007: 3).

<sup>19</sup> Peixoto, M. (24 de Outubro de 2007), “Economia quer seduzir emigrantes de topo”, *Diário Económico*. Disponível em [http://economico.sapo.pt/noticias/europa-quer-seduzir-imigrantes-de-topo\\_40133.html](http://economico.sapo.pt/noticias/europa-quer-seduzir-imigrantes-de-topo_40133.html).

<sup>20</sup> Consulte-se a este propósito o conceito de *Creative Class* de Richard Florida (2005).

<sup>21</sup> [www.icep.pt/marcas.asp](http://www.icep.pt/marcas.asp).

II – Facilitar o aumento das exportações nacionais nos mercados externos, particularmente os prioritários;

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.

Considerando o panorama geral, pode dizer-se que a vertente 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 editoras portuguesas em feiras internacionais (Newbery, M. 2000: 254). Nas suas actividades de divulgação da edição portuguesa, o (A)ICEP vem contando 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 exibilas 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). Mesmo numa fase anterior, o Fundo de Fomento de Exportação (FFE) já recorria às artes populares – como sejam os casos do folclore, do artesanato, do fado ou da gastronomia – na promoção de Portugal no estrangeiro, visto que estas eram perspectivadas como factores de diferenciação da cultura e também dos produtos de origem portuguesa (Newbery, M. 2000: 78).

Esta tendência tem-se afirmado ao longo dos anos, pelo que é referido que (Newbery, M. 2000: 151), na promoção da imagem global de Portugal, tem-se estreitado a colaboração entre o Ministério da Economia 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).

#### 4. UM OLHAR MAIS ATENTO AO SECTOR DO TURISMO

Tradicionalmente, o sector do turismo é o que mais relaciona e interliga com as iniciativas de promoção (económica) nacional além fronteiras. Como consequência, temos já autonomizado o conceito de “Imagem de Destino”<sup>22</sup>, que, derivando da “Imagem País”, se refere concretamente aos esforços de promoção turística internacional. Poderemos encontrar a natureza desta lógica na proximidade – por vezes sobreposição – entre a imagem de um destino turístico, e o produto turístico em si. Por outras palavras, muitas vezes o que está a ser consumido num destino turístico é a imagem em si mesma (incluindo esta o espaço, as pessoas e a cultura que a “reveste”), e não necessariamente apenas os serviços a ele relacionados.

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 dos sectores económicos que mais contribui para o PIB nacional, verificando-se adicionalmente um crescimento sustentado.

Deve-se referir que estão aqui envolvidas determinantes comerciais que diferem da maioria dos produtos e serviços, nomeadamente o facto de envolver um investimento 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. Este facto leva a que haja, assim, a uma maior exposição da diferencialidade e oferta cultural dos territórios e das pessoas que neles habitam (Pender, L. 1999: 75).

Do ponto de vista da cultura, esta é importante para o turismo fundamentalmente em dois sentidos: em primeiro lugar, pelo facto da experiência cultural ser uma das principais motivações dos turistas; em segundo lugar, por estas dinâmicas acabarem por promover uma aproximação cultural ao território visitado (Pender, L. 1999: 74). De facto, e neste âmbito, refira-se que muita da experiência do turista está na sua cabeça, facto que nos leva a sublinhar a importância da estruturação de percepções nas acções ligadas à promoção do turismo (Pender, L. 1999: 75). Neste mesmo sentido caminhou John Urry quando desenvolveu o seu conceito de *tourist gaze*, conceito este que reflecte a ideia da necessidade de 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).

---

<sup>22</sup> *Destination image*, ou, noutro sentido, também *Destination Branding*.

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” referidos por Urry (Urry, J. 1995: 132-133). Este é um dos pontos principais a reter de forma a compreendermos a inter-relação entre a percepção da cultura de um dado território e a promoção turística desse mesmo local.

### **Marca Portugal e Destino Portugal: a importância da coordenação**

Procurámos, ao focar a nossa atenção numa das várias vertentes económicas da marca Portugal – a sua imagem – e da “Marca Portugal” – a campanha da AICEP lançada em finais de 2007 –, uma busca simultânea por 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, com os que operam no domínio da promoção da marca Portugal, de acordo com as análises de coerência entre as respectivas delineações estratégicas (necessariamente superficiais, por não pertencerem ao objectivo central deste trabalho) que promovemos. Os dois principais agentes de estratégia pública são a AICEP e o Instituto de Turismo de Portugal (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 integrada<sup>23</sup>. 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 (PENT: 5-8).

Decorrente do que foi atrás referido, existe tipicamente uma conotação turística muito forte nas iniciativas de marca territorial, 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, e assumindo que esta coordenação está enquadrada na estratégia da

---

<sup>23</sup> 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.



“Marca” e “Destino Portugal”, os moldes dentro dos quais esta irá decorrer não parecem estar bem definidos pelas partes, faltando, pelo menos, um documento estratégico que assuma uma posição a definir por ambas as entidades. Esta consideração não inviabiliza que seja visível uma tendência 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”.

Neste quadro surge a questão da integração do conceito de “Destino Portugal”<sup>24</sup> no da “Marca Portugal”. Parece passível de conclusão 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.

## 5. CONSIDERANDO A OPINIÃO DOS AGENTES INTERVENIENTES

No âmbito da dissertação que esteve na base deste *paper* considerámos importante proceder a um trabalho de campo que pudesse verificar *in loco* as perspectivas e acções de alguns dos agentes que estão envolvidos, directa ou indirectamente, na área de divulgação e promoção da imagem e cultura portuguesas além fronteiras.

Neste seguimento, foram desenvolvidas algumas entrevistas<sup>25</sup>, do tipo semi-directivo, que procuraram essencialmente incidir sobre quatro temas-chave:

- Percepção da ideia de uma marca nacional e avaliação da “Marca Portugal”;
- A importância da “diferencialidade” cultural na sua área de acção e permeabilidade cultural nesta (s) iniciativa (s);
- Articulação entre política pública e o nível empresarial e os agentes;
- Influência da (s) iniciativa (s) de “marca Portugal” no sector do turismo e propostas para o futuro.

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. Vejamos as principais ideias retiradas destas entrevistas.

---

<sup>24</sup> Iniciativa relativa à promoção nacional e internacional de Portugal enquanto destino turístico.

<sup>25</sup> Foram entrevistados profissionais das seguintes entidades: a Agência para o Investimento e Comércio Externo Português, a Associação Portuguesa de Agências de Viagens e de Turismo, a Associação de Turismo de Lisboa, a Confederação do Turismo Português, o Instituto Camões, o Instituto de Turismo de Portugal (via e-mail), e o Programa de Incentivos à Modernização da Economia (PRIME).

Como principal ideia, concluímos que a importância da diferenciação internacional é um aspecto fundamental na afirmação no mercado global, e, consecutivamente, na competitividade económica nacional. Neste contexto, todos reconhecem o papel desempenhado pela identidade e cultura portuguesa na promoção e (da) atracção da economia nacional, no esforço 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.

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 parece contribuir para um certo alheamento dos agentes para com ela. 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.

Considerando em particular o sector do turismo, a questão da promoção nacional e internacional é reconhecida como um elemento fundamental no investimento a fazer para o crescimento do sector, sendo que a ideia de que a componente cultural é um dos vectores mais importantes na distinção do “Destino Portugal” foi amplamente referida nas entrevistas. 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, por seu lado, 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. Assim sendo, ficou em aberto a questão de se tratarem de duas iniciativas a decorrer de forma eminentemente paralela, ou não.

Das opiniões recolhidas de alguns entrevistados surgiu, no entanto, a ideia da dissociação que existe entre a percepção da imagem (e cultura) portuguesa no estrangeiro e as acções de índole pública que têm vindo a ser promovidas. Esta conclusão 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.

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 Portugal” e a reflexão profunda acerca do panorama nacional e, no fundo, da nossa própria identidade nacional e regional. 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 reforçar do investimento do foro privado – 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<sup>26</sup>. 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.

---

<sup>26</sup> Veja-se, a título de exemplo: Silva, T. (26 de Janeiro de 2007), “Presidente do Turismo de Portugal considera qualidade de serviços decisiva para a competitividade”, *Diário Económico*. Disponível em: [http://economico.sapo.pt/noticias/presidente-do-turismo-de-portugal-considera-qualidade-de-servicos-decisiva-para-a-competitividade\\_25872.html](http://economico.sapo.pt/noticias/presidente-do-turismo-de-portugal-considera-qualidade-de-servicos-decisiva-para-a-competitividade_25872.html).

Estes pontos-chave retidos das entrevistas enquadram-se nos principais aspectos que tivemos oportunidade de explorar ao longo deste trabalho, ao mesmo tempo que permitiram apoiar algumas das conclusões finais deste trabalho. Vejamos quais foram.

## **6. CONCLUSÕES**

Que principais ideias queremos então deixar sublinhadas neste trabalho? Antes de nos debruçarmos directamente sobre o ponto de partida para este trabalho – o reflexo da cultura na competitividade nacional – será útil uma reflexão conclusiva sobre os principais aspectos abordados ao longo destas páginas.

### **Enquadramento dos conceitos envolvidos**

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 de “marca territorial” conceitos tão diferenciados entre si, como sejam o de “marca territorial”, “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 deste trabalho, partem de uma ideia transversal de marca territorial, 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.

### **A globalização enquanto contexto primordial**

A globalização 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 praticado ao nível dos estados, para passar a ser efectuado igualmente 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. É, no fundo, uma estratégia de governação enquadrada por uma ideia de poder brando e de legitimidade política (mas também social e económica). É o reconhecimento por

elementos como a imagem, o capital social, a “atractividade” ou a persuasão, como vectores cada vez mais importantes na prossecução da governação política e económica, bem como 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 de um espaço. 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.

### **A política pública como principal dinamizador**

No decorrer da nossa investigação não nos foi possível aceder a documentação estratégica que incluísse claramente uma avaliação quantitativa e/ou profunda das iniciativas de *country branding* em geral, mas mais particularmente da marca Portugal. 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, que advém do facto de estas não estarem perfeitamente balizadas, estudadas e, acima de tudo, avaliadas. 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 das mesmas. Será fundamental a este nível um maior esforço de *accountability* por parte de quem promove e dirige estas iniciativas.

Da parte das entidades que estão à frente do planeamento e da execução desta técnicas e destas iniciativas, é fundamental conhecer a realidade e a imagem que se pretende difundir e promover. E é exactamente por julgarmos que o objectivo destas iniciativas não deve ser de carácter imediato, que consideramos que, ao se conseguir fazer passar uma mensagem mais transversal e próxima aos consumidores internacionais, os resultados alcançados serão muito mais efectivos e “consistentes” (Anholt, S. 2007).

### **Que papel para o *Country Branding*?**

Tem havido, em Portugal, uma evolução em termos de política pública relativa aos assuntos do *country branding*, e que tem acompanhado a maior investigação e conhecimento académico na área.

Como ideia transversal a qualquer investigação às iniciativas de marca territorial, existe a conclusão de que existem três (mais um) vectores primordiais de permeabilidade à projecção da imagem nacional/regional, e que são a atracção de IDE, a atracção de turistas (com enfoque nos mercados internacionais) e o crescimento das exportações dos produtos nacionais. De certa forma, e até certo ponto 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/country 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 territorial advém directamente da noção de “atractividade” do país de recepção. Esta “atractividade” da marca territorial provém de diferentes vectores, como sejam a estabilidade do regime político, a estabilidade económica ou o “ambiente das actividades correntes das empresas instaladas localmente” (Michalet, C. 2001, p.104-109).

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 neste trabalho, 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 de marca territorial, a valorização das áreas em que o

país se destaca ou investe preferencialmente<sup>27</sup>, procurando assim atrair investimento e “massa cinzenta”, e valorizando simultaneamente as suas empresas do sector.

Em todos estes vectores, devemos afirmar que poderá não bastar ser-se líder. É muitas vezes necessário mostrá-lo, evidenciá-lo e, no fundo, criar condições para uma consciencialização nos mercados internacionais para essa realidade.

### **O imaginário do Turismo**

O turismo será, porventura, o sector onde mais fácil e directamente se estabelece a ligação com as iniciativas de marca território. Este é, de facto, um sector que está profundamente fundado na imagem que tem e que projecta, e que reflecte ainda a tendência da “mercantilização” 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.

Em suma, em Portugal, o sector do turismo tem vindo a ganhar uma importância estratégica para a competitividade da respectiva economia. 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 de imagem 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 nossa posição final**

Uma das principais conclusões que percorreu 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, e uma crescente consciencialização do poder público para a necessidade de se investir em marcas

---

<sup>27</sup> 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”.

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.

Passando para as considerações de cariz mais particular refira-se, em primeiro lugar, e no contexto das iniciativas de marca território, que o elemento cultural é frequentemente referido como vector central das projecções 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, analisadas 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 conteúdos e produtos específicos, contando os responsáveis com o peso do efeito do país de origem, sendo para tal necessário promover e associar a liderança de Portugal em alguns sectores-chave, aos produtos e empresas nacionais. 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.

Por sua vez, o retorno que mais frequentemente é referido relativo à associação da cultura nacionais à sua marca é o da identificação de uma região, país ou produto com algo que o distingue e que o valoriza. Nos diversos tipos de identificação 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 mesma, mas mais como um “promotor de contexto”, quer prestando apoio às empresas que actuam nos mercados internacionais e atribuindo-lhes valor acrescentado por via do efeito *made in*, quer na criação de condições em Portugal para a atracção de IDE. 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.

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.



## 7. BIBLIOGRAFIA

AICEP (2009): *Portugal – Ficha País*, Lisboa. Disponível em: [www.a.icep.pt](http://www.a.icep.pt).

AICEP (data desconhecida): *Imagem de Portugal – Análise de percepções sobre Portugal no Reino Unido, França, Itália, Alemanha, Espanha, s.l.* Disponível em: <http://a.icep.pt/marcas/03/BAV%202000.ppt#305,10>.

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.aiginger.wifo.ac.at/publications/2006/comp\\_intro.pdf](http://karl.aiginger.wifo.ac.at/publications/2006/comp_intro.pdf).

ANHOLT, S. (2007): *Competitive Identity, the New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Nova Iorque, Palgrave Macmillan.

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. (sem data): Uma Economia Competitiva, *Diário Económico*. Disponível em: <http://pme.aeportugal.pt/Inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/Noticias/Noticia&Codigo=186>.

CRESPO, L. (11 de Dezembro de 2007): Imagens de Marca em 15 Anos, *Jornal de Negócios*, pp.6 e 7.

EUROSTAT (2008): *Key Figures on Europe, 2009 Edition*, Luxemburgo, European Communities. Disponível em: [www.epp.eurostat.ec.europa.eu](http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu).

FLORIDA, R. (2002): *The Rise of the Creative Class: the new global competition for talent*, Nova Iorque, Harper Collins.

FUTUREBRAND (2006): *Country Brand Index 2006: Analisis, conclusiones y rankings, s.l.* Disponível em: [http://www.countrybrandindex.com/resources/CBI\\_2006\\_Spanish.pdf](http://www.countrybrandindex.com/resources/CBI_2006_Spanish.pdf).

GONÇALVES, H. (26 de Março de 2007): «Branding country» ou a importância da marca de um país, *Diário Económico*, pp.22-23.

GONÇALVES, V. (1 de Julho de 2009): Competitividade, *Diário Económico*. Disponível em: [http://economico.sapo.pt/noticias/competitividade\\_14168.html](http://economico.sapo.pt/noticias/competitividade_14168.html).

HARRIS, M. (2002): *Theories of Culture in Post-Modern Times*, Oxford, Altamira Press.

HOSPERS, G. J. (Inverno de 2007): Pile'em High, Sell'em Cheap? Em Revista *City and Regional Branding*, nº 268, Seaford, Regional Studies Association.

INSTITUTO DE TURISMO DE PORTUGAL (2009): *O Turismo na Economia*, Lisboa,. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt>.

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT, (2009): *World Competitiveness Yearbook 2009*. Disponível em: [www.gee.min-economia.pt](http://www.gee.min-economia.pt).

IOL PORTUGAL DIÁRIO (2 de Junho de 2008): *400 cientistas estrangeiros a trabalhar em Portugal*. Disponível em: [http://diario.iol.pt/noticia.html?id=968081&div\\_id=4069](http://diario.iol.pt/noticia.html?id=968081&div_id=4069).

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.

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>.

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>.

KOTLER, P., Haider, D. H. e Rein, I. (1994): *Marketing Público*, São Paulo, Makron Books do Brasil Editora.

LOPES, R. (2001): *Competitividade, Inovação e Territórios*, Oeiras, Celta Editora.

MARKETING DIRECTO (11 de Dezembro de 2006): *España es la séptima marca país del mundo*. Disponível em: <http://www.marketingdirecto.com/noticias/noticia.php?idnoticia=20927>.

MICHALET, C. (2001): *A Sedução das Nações ou Como Atrair os Investimentos*, Lisboa, Terramar.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DA INOVAÇÃO; Instituto de Turismo de Portugal (2007): *Plano Estratégico Nacional para o Turismo*, Lisboa. Disponível em: [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/estrategianacionalparaturismo/Anexos/PENT\\_VERSAO\\_REVISTA\\_PT.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/estrategianacionalparaturismo/Anexos/PENT_VERSAO_REVISTA_PT.pdf).

MINISTÉRIO DO AMBIENTE, DO ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL (2007): *Proposta de Programa Operacional Temático Factores de Competitividade 2007-2013 (POTFC)*, Lisboa. Disponível em: [http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/Centro%20Informacao/Biblioteca/Programas/20071019\\_PO\\_FC.pdf](http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/Centro%20Informacao/Biblioteca/Programas/20071019_PO_FC.pdf).

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. (2008): *A Relevância da Cultura na Competitividade Nacional: O caso da Marca Portugal*, ISCTE, Lisboa (texto policopiado: <http://hdl.handle.net/10071/1456>).

NEWBERY, M. (2000): *ICEP, 50 anos, ICEP Portugal*, Lisboa.

NYE, J. (2005): *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, Nova Iorque, Public Affairs.

OLINS, W. (2002): *A Nação como Marca (Pré-edição do livro Marca e Identidade)*, Lisboa, ICEP em *Informar Portugal*, Ano II, N.º 3.

PEIXOTO, M. (24 de Outubro de 2007): Economia quer seduzir emigrantes de topo, *Diário Económico*. Disponível em: [http://economico.sapo.pt/noticias/europa-quer-seduzir-imigrantes-de-topo\\_40133.html](http://economico.sapo.pt/noticias/europa-quer-seduzir-imigrantes-de-topo_40133.html).

PENDER, L. (1999): *Marketing Management for Travel and Tourism*, Cheltenham, Stanley Thornes Publishers.

PEREIRA, A. (14 de Maio de 2007): Estará o mundo preparado para o crescimento desta indústria? *Jornal de Negócios*, p. 14.

PINTO, L. (20 de Maio de 2009): Portugal está mais competitivo mas com menos resistência para enfrentar a crise, *Público on-line*. Disponível em: <http://economia.publico.clix.pt/noticia.aspx?id=1381674>.

ROLAND BERGER (1995): *Estudo da imagem de Portugal-produtos e marcas, em Espanha, França, Reino Unido, Alemanha, Bélgica, Holanda e Brasil, s.l.* Relatório da Roland Berger. Disponível em: <http://a.icep.pt/marcas/03/Resumo%20do%20Estudo%20da%20Roland%20Berger.doc>.

SILVA, T. (26 de Janeiro de 2007): Presidente do Turismo de Portugal considera qualidade de serviços decisiva para a competitividade, *Diário Económico*. Disponível em: [http://economico.sapo.pt/noticias/presidente-do-turismo-de-portugal-considera-qualidade-de-servicos-decisiva-para-a-competitividade\\_25872.html](http://economico.sapo.pt/noticias/presidente-do-turismo-de-portugal-considera-qualidade-de-servicos-decisiva-para-a-competitividade_25872.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.

TOMLINSON, J. (1999): *Globalization and Culture*, Cambridge, The University of Chicago Press.

URRY, J. (1995): *Consuming Places*, Londres, Routledge.

WORLD ECONOMIC FORUM, (Novembro de 2007): Competitividade, *Global Competitiveness Index (2007)*, BMAE. Disponível em: [www.gee.min-economia.pt](http://www.gee.min-economia.pt).

## 8. SÍTIOS INTERNET:

AICEP: <http://a.icep.pt>

EUROSTAT: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

CENTRAL NACIONAL DO TURISMO NO ESPAÇO RURAL (CENTER): [www.center.pt](http://www.center.pt)

GABINETE DE ESTRATÉGIA E ESTUDOS, Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento: [www.gee.min-economia.pt](http://www.gee.min-economia.pt)

GOVERNO DE PORTUGAL: <http://www.portugal.gov.pt>

CLUBE MARCAS PORTUGUESAS, AICEP: [www.portuguesebrands.com](http://www.portuguesebrands.com)

INSTITUTO DE TURISMO DE PORTUGAL: [www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)

WORLD TOURISM ORGANIZATION: [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL: [www.wttc.org](http://www.wttc.org)