

Marca Portugal  
Políticas e Atores



Denise Henriques Quintela

# MARCA PORTUGAL

POLÍTICAS E ATORES



LISBOA, 2020

© Denise Henriques Quintela, 2020

Denise Henriques Quintela  
**Marca Portugal. Políticas e Atores**

Primeira edição: novembro de 2020  
Tiragem: 200 exemplares

ISBN: 978-989-8536-76-1  
Depósito legal:

Composição em caracteres Palatino, corpo 10  
Conceção gráfica e composição: Lina Cardoso  
Capa: Lina Cardoso  
Revisão de texto: Ana Valentim  
Impressão e acabamentos: Europress, Ld.<sup>a</sup>

Este livro foi objeto de avaliação científica

Reservados todos os direitos para a língua portuguesa,  
de acordo com a legislação em vigor, por Editora Mundos Sociais

**Editora Mundos Sociais**, CIES-Iscte, Iscte-Instituto Universitário de Lisboa,  
Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa  
Tel.: (+351) 217 903 238  
E-mail: [editora.cies@iscte-iul.pt](mailto:editora.cies@iscte-iul.pt)  
Site: <http://mundossociais.com>

## Índice

<b>Índice de figuras e quadros</b> .....	ix
<b>Glossário de siglas</b> .....	xiii
<b>Introdução</b> .....	1
Desenho da pesquisa: metodologia e objetivos .....	3
Modelo de análise.....	7
Apresentação do estudo .....	8
<b>1 A marca país como política pública</b> .....	11
Da gestão da imagem do país à política pública de marca país.....	11
Modelos de construção e promoção da marca país.....	14
Índices de comparação da imagem dos países e reputação de Portugal de 1999 a 2015.....	20
<b>2 Análise de políticas públicas de marca país</b> .....	25
Quadros teóricos, modelos e conceitos para a análise de políticas públicas de marca país .....	25
Mecanismos de transferência e difusão de (ideias) políticas de marca país .....	31
<b>3 Estudo comparativo das (sub)fases da Marca Portugal. Ideias, atores, políticas, instituições e alinhamento com visões e desenvolvimento económico</b> .....	33
Antecedentes (1992-1998).....	33
Fase 1: projeto Marca Portugal (1999-2001) .....	39
Fase 2: projeto Marcas Portuguesas (2002-2004) .....	63
Fase 3: do programa Portugal Marca ao Portugal Sou Eu.....	88

<b>4</b>	<b>Modelo de Rainisto. Fatores de sucesso de marcas país</b> .....	153
	Fatores internos .....	155
	Fatores externos .....	158
	Comparabilidade entre países do norte da Europa e EUA .....	159
	Causas de insucesso de marcas país .....	160
	Exemplos de sucesso de marcas país .....	161
<b>5</b>	<b>Análise do caso português no modelo de Rainisto</b> .....	165
	Fatores internos .....	165
	Fatores externos .....	167
	<b>Conclusão: Marca Portugal e desenvolvimento económico</b> .....	171
	Balanço de um percurso .....	171
	Visões dos atores para o futuro .....	180
	<b>Referências bibliográficas</b> .....	191

## Índice de figuras e quadros

### Figuras

1	Modelo de análise.....	8
1.1	Hexágono da identidade competitiva.....	16
1.2	Diamante de Porter .....	17
1.3	Que países são marcas .....	22
2.1	Diferenças entre as abordagens <i>bottom-up</i> e <i>top-down</i> na ACF .....	27
3.1	Logotipo do turismo de José de Guimarães .....	34
3.2	Diamante português em 1994.....	35
3.3	<i>Clusters</i> da economia portuguesa em 1994 (Portugal continental) .....	36
3.4	Políticas públicas para a vantagem competitiva de Portugal .....	37
3.5	Logotipo da Expo'98 .....	38
3.6	<i>Gil</i> , a mascote da Expo'98 .....	38
3.7	Edifício da Marca Portugal .....	42
3.8	Fase 1 da Marca Portugal: ideias políticas .....	50
3.9	Fase 1 da Marca Portugal: ideias em marcas .....	51
3.10	Fase 1 da Marca Portugal: outras ideias .....	52
3.11	Fase 1 da Marca Portugal: ideias em cultura .....	53
3.12	Fase 1 da Marca Portugal: ideias em pessoas .....	54
3.13	Fase 1 da Marca Portugal: ideias em políticas.....	55
3.14	Fase 1 da Marca Portugal: perfil de atores .....	56
3.15	Fase 1 da Marca Portugal: tipologia de atores.....	56
3.16	Fase 1 da Marca Portugal: instituições.....	57
3.17	Fase 1 da Marca Portugal: gabinetes governamentais setoriais .....	57
3.18	Fase 1 da Marca Portugal: constrangimentos .....	58
3.19	Fase 1 da Marca Portugal: estratégias de mediação .....	59
3.20	Fase 1 da Marca Portugal: recursos de poder .....	60
3.21	Diamante português em 2002.....	70
3.22	Fase 2 da Marca Portugal: ideias políticas .....	71
3.23	Fase 2 da Marca Portugal: ideias em marcas .....	73

3.24	Fase 2 da Marca Portugal: outras ideias .....	74
3.25	Fase 2 da Marca Portugal: ideias em cultura .....	77
3.26	Fase 2 da Marca Portugal: perfil de atores .....	78
3.27	Fase 2 da Marca Portugal: tipologia de atores.....	79
3.28	Fase 2 da Marca Portugal: organismos da administração pública.....	80
3.29	Fase 2 da Marca Portugal: gabinetes governamentais setoriais .....	80
3.30	Fase 2 da Marca Portugal: instituições.....	81
3.31	Fase 2 da Marca Portugal: constrangimentos .....	83
3.32	Fase 2 da Marca Portugal: estratégias de mediação .....	84
3.33	Fase 2 da Marca Portugal: recursos de poder.....	85
3.34	Logotipo (O)USE .....	93
3.35	Subfase 3.1 da Marca Portugal: ideias políticas .....	101
3.36	Subfase 3.1 da Marca Portugal: outras ideias .....	102
3.37	Subfase 3.1 da Marca Portugal: ideias em marcas .....	103
3.38	Subfase 3.1 da Marca Portugal: ideias em cultura .....	107
3.39	Subfase 3.1 da Marca Portugal: ideias em políticas.....	109
3.40	Subfase 3.1 da Marca Portugal: ideias em pessoas .....	110
3.41	Subfase 3.1 da Marca Portugal: perfil de atores .....	111
3.42	Subfase 3.1 da Marca Portugal: tipologia de atores.....	112
3.43	Subfase 3.1 da Marca Portugal: instituições.....	113
3.44	Subfase 3.1 da Marca Portugal: gabinetes governamentais setoriais .....	113
3.45	Subfase 3.1 da Marca Portugal: organismos da administração pública.....	114
3.46	Subfase 3.1 da Marca Portugal: constrangimentos .....	116
3.47	Subfase 3.1 da Marca Portugal: estratégias de mediação .....	117
3.48	Subfase 3.1 da Marca Portugal: recursos de poder .....	119
3.49	Subfase 3.2 da Marca Portugal: ideias políticas .....	129
3.50	Subfase 3.2 da Marca Portugal: ideias em marcas .....	130
3.51	Subfase 3.2 da Marca Portugal: outras ideias .....	134
3.52	Subfase 3.2 da Marca Portugal: ideias em pessoas .....	136
3.53	Subfase 3.2 da Marca Portugal: ideias em políticas.....	139
3.54	Subfase 3.2 da Marca Portugal: ideias em cultura .....	139
3.55	Subfase 3.2 da Marca Portugal: perfil de atores .....	140
3.56	Subfase 3.2 da Marca Portugal: tipologia de atores.....	141
3.57	Subfase 3.2 da Marca Portugal: instituições.....	141
3.58	Subfase 3.2 da Marca Portugal: gabinetes governamentais setoriais .....	142
3.59	Subfase 3.2 da Marca Portugal: organismos da administração pública.....	142
3.60	Subfase 3.2 da Marca Portugal: constrangimentos .....	145
3.61	Subfase 3.2 da Marca Portugal: estratégias de mediação .....	146
3.62	Subfase 3.2 da Marca Portugal: recursos de poder .....	147
5.1	Marca Portugal no modelo de fatores de sucesso das marcas país .....	169
6.1	Cronologia da Marca Portugal.....	180
6.2	Futuro da Marca Portugal: ideias .....	181
6.3	Futuro da Marca Portugal: outras ideias.....	182
6.4	Futuro da Marca Portugal: ideias em marcas.....	182
6.5	Futuro da Marca Portugal: ideias em pessoas.....	183

**Quadros**

1	Entrevistados sobre as (sub)fases da Marca Portugal.....	5
2	Entrevistados sobre as visões de desenvolvimento económico .....	6
3.1	Etapas e trabalho desenvolvido pelo ICEP de janeiro a julho de 1999...	40
3.2	Factos e argumentos para a construção da Marca Portugal.....	41
4.1	Presença de fatores de sucesso em marcas país europeias e norte-americana .....	161



## Introdução

Atualmente, verifica-se uma gradual tomada de consciência da parte de governos, empresas e 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 homogenia e, simultaneamente, de uma economia fortemente competitiva. Este enquadramento tem impulsionado cada vez mais países a desenvolverem políticas de marca país, com o intuito de se distinguirem dos concorrentes e assim 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 (Olins, 2002a; Anholt, 2007, 2011; Moilanen e Rainisto, 2009; Fujita e Dinnie, 2010). A globalização ocasiona igualmente fenómenos de transferência de ideias políticas, e de mecanismos inerentes aos processos de construção das marcas país, num quadro de rápidas mutações tecnológicas e de sistemas comunicacionais, nos quais os atores interagem à escala global (Dolowitz e Marsh, 1996, 2000).

A partir da década de 1990, a noção de competitividade económica passou a estar ligada à identidade e reputação dos lugares, iniciando-se o que Moilanen e Rainisto (2009: 5) designam por *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), utilizadas na presente investigação — e que postula que cada país, independentemente do seu tamanho e grau de desenvolvimento económico, possui características próprias que, se forem corretamente geridas, permitem ao país ser competitivo em nichos de mercado aos quais pode disponibilizar benefícios exclusivos. Assim, as políticas de marca país apresentam-se como uma solução nacional para o contexto global (Aronczyk, 2008). É neste âmbito que emerge o problema da Marca Portugal e o seu agendamento político, em 1999.

Presentemente, existe 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). Contudo, não é unânime a ligação do termo *marca* aos países (Olins, 2002a) 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, desde o início, nesta dicotomia de marca país/marcas do país.

Porém, se por um lado se verifica a aplicabilidade de políticas de marca por uma quantidade exponencial de países, por outro, as concetualizações teóricas sobre as questões da marca país não têm acompanhado esta dinâmica. O *place marketing* ainda não dispõe de uma teoria robusta, baseada em evidências empíricas e numa metodologia comparativa (Fujita e Dinnie, 2010; Elliot e Papadopoulos, 2016; Papadopoulos, Hamzaoui-Essoussi e El Banna, 2016). Nem há um entendimento universal relativamente a muitas das noções utilizadas na literatura científica e nos debates (Skinner e Croft, 2004 *apud* Skinner e Kubacki, 2007; Hanna e Rowley, 2008; Gertner, 2011), havendo 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 (Rainisto, 2003; Gertner, 2016).

A presente pesquisa pretende contribuir para o conhecimento científico sobre a questão da marca país, focando-se na Marca Portugal e fazendo-o através da ótica da análise das políticas públicas, filtro pelo qual ainda não tinha sido observada e que importava (dar a) conhecer.

Pelo testemunho dos agentes que têm protagonizado a Marca Portugal ao longo do tempo, e com base nos principais documentos sobre a temática que se encontravam dispersos por vários organismos, fontes e arquivos pessoais, faz-se uma reconstrução dos processos políticos e históricos da Marca Portugal, identificando e analisando ideias, atores e instituições que têm estado por detrás desta marca país. Estudam-se igualmente os constrangimentos sentidos, as estratégias de mediação e os recursos de poder mobilizados pelos agentes. Nos diversos momentos deste percurso, procuram-se as causas subjacentes às medidas de política e observa-se o alinhamento das opções dos decisores com visões de desenvolvimento económico do país, de forma que se expliquem as mudanças nas políticas e, ao mesmo tempo, se encontrem ideias consensuais e trajetórias de continuidade. Introduce-se ainda o caso da Marca Portugal no modelo de comparabilidade internacional de Rainisto (2003), que infere a presença de fatores de sucesso nas construções de marcas país. Por fim, sintetizam-se propostas sobre o que devia ser o futuro da Marca Portugal e a sua correspondência com um modelo de desenvolvimento económico do país. Com este trabalho inédito visa-se documentar a memória histórico-política da Marca Portugal e, simultaneamente, disponibilizar conhecimento científico de suporte a futuras investigações sobre a temática e a tomadas de decisão de índole política e económica sobre a Marca Portugal.

## Desenho da pesquisa: metodologia e objetivos

O recurso ao estudo de caso na análise de políticas públicas tem aumentado devido às potencialidades que esta metodologia qualitativa oferece na compreensão do processo de *policy-making*. Como explica Molloy (2010:117):

Ao utilizar estudos de caso na análise de políticas públicas pode aprender-se como as políticas são desenhadas e implementadas. Os estudos de caso em políticas públicas fornecem dados, não apenas sobre os processos de tomada de decisão, mas também acerca dos ambientes político e organizacional nos quais as políticas emergem. Através do uso de estudos de caso de políticas públicas é possível testar os dados resultantes da pesquisa em relação a uma série de teorias e modelos.

Ragin e Becker (1992 *apud* Byrne, 2009) definem o estudo de caso como um sistema complexo no qual as trajetórias e as transformações dependem do todo, das partes, da interação entre as partes e o todo, e das interações do sistema com outro(s) sistema(s) complexo(s) no qual se insere e com o qual interseja. É o que sucede na pesquisa em apreço: cada (sub)fase da Marca Portugal (respetivas ideias políticas, atores e instituições) está relacionada com as outras, seja em trajetórias de dependência ou em ações de rutura, e com todo o processo de construção da Marca Portugal que, por sua vez, se relaciona com as visões de desenvolvimento económico do país.

Embora o fenómeno da marca país decorra da globalização, e seja transversal a todos os países, cada política de marca país tem o seu contexto e mecanismos específicos. O contexto, em interação com o mecanismo, gera o resultado (Byrne, Olsen e Duggan, 2009). Dada a especificidade e desconhecimento do fenómeno (político) da Marca Portugal, do seu contexto, mecanismos e resultados, justifica-se a estratégia do estudo de caso único. Como sublinha Dinnie (*et al.*, 2010: 399) em relação às marcas país: “são necessários estudos de caso isolados e aprofundados sobre cada país, para avaliar o desempenho específico do contexto”.

Yin (2003) e Byrne (2009) destacam o potencial descritivo e explicativo do caso único, bem como a capacidade para produzir pressupostos teóricos, que podem ser aplicados a outros casos numa lógica de *generalização analítica*.

Todavia, a validade científica de um estudo de caso passa pela sua complementaridade com uma análise comparativa (Sartori e Morlino, 1994) que, nos casos únicos, se pode concretizar através de uma técnica introduzida por George e Bennett (2005) e utilizada neste trabalho: o *process tracing* ou o rastreamento do processo ao longo do tempo através da comparação de diversas etapas (cronológicas) dentro de um mesmo caso (*within-case analysis*).

Deste modo, este estudo é desenvolvido com três objetivos principais, nomeadamente:

- 1) identificar e analisar o papel de atores, ideias, instituições, constrangimentos, estratégias de mediação e recursos de poder prevaletentes em cada (sub)fase da Marca Portugal, comparando as diversas etapas para compreender as causas, os processos e as mudanças nas políticas de um governo para outro;

- 2) perceber se as ideias políticas associadas à Marca Portugal estiveram alinhadas com visões de desenvolvimento económico do país, se foram consensuais e para onde se direcionaram;
- 3) inserir e observar a Marca Portugal no modelo teórico-empírico de Rainisto (2003), de fatores de sucesso de marcas país, que compara casos europeus entre si e com um exemplo norte-americano, permitindo introduzir o caso português numa dinâmica de comparabilidade internacional.

No primeiro objetivo, estuda-se o trinómio ideias-interesses-instituições (Palier e Surel, 2005), observando, em relação aos atores, perfis e tipologias (Muller, 2005), recursos de poder (Sabatier e Weible, 2007), estratégias de mediação (Jones e Mc Beth, 2010; Shanahan, Jones e Mc Beth, 2011), constrangimentos, coligações de causa (Sabatier e Jenkins-Smith, 1993), modelos *bottom-up* e *top-down* (Sabatier, 1986; Sabatier e Weible, 2007) e o papel da aprendizagem (Sabatier e Jenkins-Smith, 1993; Shanahan, Jones e Mc Beth, 2011). Relativamente às ideias, analisa-se a relevância dos quadros cognitivos e normativos, das *ideias em ação* que deram lugar a políticas (Jobert e Muller, 1987; Sabatier e Jenkins-Smith, 1993; Muller, 2000; Muller, 2014a; Sabatier, 2014), das *ideias causais* (Stone, 1989; 2002) e das *narrativas de políticas* (Jones e Mc Beth, 2010; Shanahan, Jones e Mc Beth, 2011). As instituições são abordadas na ótica do *neoinstitucionalismo discursivo* (Schmidt, 2006; 2008; 2010a; 2010b; 2012).

No segundo objetivo, analisam-se se as ideias políticas subjacentes à formulação da Marca Portugal estiveram ligadas a visões de progresso económico relativas a (que) vantagens competitivas do país (Porter, 1994; 2002; Anholt, 2007; 2008b) e se esses desenvolvimentos foram consensualizados.

No terceiro objetivo, observa-se a presença de fatores de sucesso na construção da Marca Portugal à luz do modelo concetual e empírico de Rainisto (2003), de modo que o caso português seja inserido numa medida de comparabilidade internacional.

A operacionalização da investigação faz-se mediante a análise documental e de conteúdo de documentos e narrativas (sessões de trabalho, estudos, projetos, programas, planos, relatórios, legislação, materiais de campanhas de comunicação/*branding*, de feiras internacionais, *sites* e publicações institucionais, recortes de imprensa, entre outros), discursos e entrevistas semiestruturadas. Para o efeito, recorre-se ao *software* MAXQDA. Esta ferramenta analítica é indicada à análise Small-N dos trabalhos qualitativos: possibilita simplificar a complexidade ao selecionar uma codificação em torno de categorias centrais, que emergem dos dados, à volta de um conceito explanatório; facilita o reconhecimento de conexões entre as variáveis independentes, e com a variável dependente, e a identificação de relações causais, propiciando uma interpretação objetiva dos resultados.

Para melhor identificar e perceber o papel das variáveis explicativas — ideias, atores e instituições — e, num plano secundário — constrangimentos, estratégias de mediação e recursos de poder — foram realizadas 18 entrevistas semiestruturadas aos principais agentes da Marca Portugal, nas suas diversas (sub)fases. Foi igualmente recolhida a visão destes atores sobre que *características devem ser valorizadas no país numa política futura de Marca Portugal*.

**Quadro 1** Entrevistados sobre as (sub)fases da Marca Portugal

Entrevistado	Cargo	(Sub) fase(s)
Manuel Carlos Silva	Diretor geral da APICCAPS (desde 1977); presidente do Conselho de Administração do ICEP e IAPMEI (2004-2005)	2/Todas
Paulo Nunes de Almeida	Presidente da AEP (desde 2014) e seu anterior vice-presidente	3.2/Todas
Barry Hatton	Jornalista estrangeiro correspondente em Portugal (desde 1986), da Associated Press (EUA) desde 1997, e autor do livro <i>Os Portugueses</i>	Todas
Lídia Monteiro	Coordenadora da Promoção Turística do ICEP (1993-2004); diretora de Comunicação do Turismo de Portugal (2007-2015); diretora coordenadora da Direção de Apoio à Venda do Turismo de Portugal (desde 2015)	Todas
Frederico D'Orey	Diretor de Comunicação, Imagem e Marketing do ICEP (1998-2002)	1
Teresa Figueiredo de Carvalho	Coordenadora de Estratégia do Projeto Marca Portugal no ICEP (1999-2002); diretora de Comunicação, Imagem e Marketing do ICEP (2003-2009)	1; 2; 3.1
Carlos Tavares	Ministro da Economia (2002-2004)	2
Pedro Libano Monteiro	Presidente do Conselho de Administração do ICEP e IAPMEI, (2002-2004)	2
Manuel Pinho	Ministro da Economia e da Inovação (2005-2009)	3.1
Basílio Horta	Presidente do Conselho de Administração da AICEP (2007- 2010)	3.1
Henrique Cayatte	Presidente do Centro Português de <i>design</i> (2004-2012)	3.1
Luis Patrão	Presidente do Conselho Diretivo do Turismo de Portugal (2006/7-2011)	3.1
Pedro Bidarra	Chief Creative Officer da BBDO (1999-2011); criativo da campanha Portugal: Europe's West Coast	3.1
Carlos Coelho	Presidente da Ivity Brand Corporation (desde 2007) e da Associação Portugal Genial (desde 2017); autor do livro <i>Portugal Genial</i> e criativo do <i>Portugal Sou Eu</i>	3.2
Carlos Pacheco	Diretor de Comunicação e Marketing da AICEP (2014-2016) e autor da dissertação <i>Avaliação das Consequências da Instabilidade Política e Económica na Imagem Externa de Portugal</i>	3.2
Miguel Campos Cruz	Presidente do Conselho Diretivo do IAPMEI (desde 2014) e vogal do Conselho Diretivo do IAPMEI (2005 -2014)	3.1; 3.2
Pedro Reis	Presidente do Conselho de Administração da AICEP (2011-2014)	3.2
Miguel Frاسquilha	Presidente do Conselho de Administração da AICEP (2014-2017)	3.2

Complementarmente, para perceber o alinhamento dos desenvolvimentos da Marca Portugal com crenças sobre o progresso económico e a identidade e/ou vantagens competitivas do país, efetuaram-se seis entrevistas semiestruturadas a atores que corporizaram visões e momentos importantes no desenvolvimento económico nacional e/ou que têm publicadas obras de referência sobre o tema. Foi-lhes também perguntada qual deve ser a futura aposta de desenvolvimento económico do país, no âmbito da Marca Portugal.

**Quadro 2** Entrevistados sobre as visões de desenvolvimento económico

Entrevistado	Cargo
João César das Neves	Economista catedrático; assessor do ministro das Finanças (1990-1991); assessor de Economia do primeiro-ministro (1991-1995); presidente do Conselho Científico da Católica Lisbon School of Business & Economics; autor de mais de trinta livros e de dezenas de artigos científicos; colunista na imprensa escrita.
João Cravinho	Deputado na I, II, IV, VI, VII, VIII, IX e X legislaturas; conselheiro de Estado; ministro da Indústria e Tecnologia no IV Governo Provisório; ministro do Planeamento e Administração do Território e Ministro do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, no XIII GC (PS: 1995-1999); vice-presidente do Parlamento Europeu; consultor da OCDE, da UNESCO e da Comissão Europeia; autor das obras A Dívida Pública Portuguesa e Visões do Mundo: as Relações Internacionais e o Mundo Contemporâneo.
José Félix Ribeiro	Assessor e posterior subdiretor geral do Departamento de Prospecção e Planeamento do Ministério da Economia (1993-2011); coordenador da publicação Informação Internacional: Análise Económica e Política (1994-2006); coordenador dos trabalhos preparatórios dos programas estruturais para o desenvolvimento da Ciência e Tecnologia negociados com a Comissão Europeia (1986-1992); membro dos trabalhos preparatórios de três planos de desenvolvimento cofinanciados pelos fundos estruturais da CE (1995-2007) e do QREN 2007/13; autor de dezenas de estudos e publicações sobre prospecção e desenvolvimento económico (industrial, internacional e geopolítico).
Luís Mira Amaral	Administrador da SPI e presidente dos conselhos da Indústria e da Energia da CIP; presidente do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (1984-1985); ministro do Trabalho e Segurança Social no X GC (PSD: 1985-1987); ministro da Indústria e Energia nos XI e XII GC (PSD: 1987-1991; PSD: 1991-1995); vogal dos conselhos de administração do Banco Português de Investimento, do Banco de Fomento de Angola, de Moçambique e do BCI Fomento (1998-2002); presidente da Comissão Executiva da Caixa Geral de Depósitos (2004) e do Banco BIC Português (2007-2016); administrador não executivo da EDP, Unicer, Cimpor, Vista Alegre e Repsol.
Ricardo Paes Mamede	Membro do Conselho Económico e Social, eleito na qualidade de Personalidade de Reconhecido Mérito; diretor de Serviços de Análise Económica e Previsão do Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia e da Inovação (2007-2008); coordenador do Núcleo de Estudos e Avaliação do Observatório do QREN (2008-2014); autor das obras A Economia como Desporto de Combate; O Que Fazer com Este País e A Crise, a Troika e as Alternativas Urgentes.
Vitor Bento	Presidente do Conselho de Administração da Sociedade Interbancária de Serviços; diretor do Departamento de Estrangeiros do Banco de Portugal (1985); administrador executivo do Instituto Emissor de Macau (atual Autoridade Monetária de Macau); membro do Subcomité de Política Cambial do Comité de Governadores dos Bancos Centrais da CE (1989-1994); diretor-geral do Tesouro; presidente da Junta do Crédito Público e membro do Comité Monetário Europeu (1994-1995); fundador e presidente do Instituto de Gestão do Crédito Público (1996); presidente do Conselho de Administração da Unicer; conselheiro de Estado (2009-2015); autor das obras Os Estados Nacionais e a Economia Global; Perceber a Crise para Encontrar o Caminho; O Nó Cego da Economia; Economia, Moral e Política; Euro Forte, Euro Fraco: Duas Culturas, Uma Moeda. Um Convívio (im)Possível?.

O total das 24 entrevistas respeitou o consentimento dos entrevistados e a sua posterior validação das respostas (Bryman, 2012).

Optou-se por esta tipologia de entrevista por ser a mais geradora de dados explanatórios do *como* e *porquê* do fenómeno, e apropriada à identificação de ligações que é necessário rastrear ao longo do tempo, permitindo colocar questões abertas e

retrospectivas, que refletem o ponto de vista dos atores, de modo aprofundado e flexível. Segundo Molloy (2010), as entrevistas (presenciais) a informadores privilegiados são a técnica mais interessante nas pesquisas de políticas públicas.

### Modelo de análise

O modelo de análise integra a variável dependente *Marca Portugal* e as variáveis independentes *ideias, atores e instituições* (Palier e Surel, 2005). Pretende-se identificar e analisar ideias que se materializaram em medidas de política, relacionando-as com os seus atores mediadores (tipologia, perfil), respetivos *constrangimentos* sentidos, a par de *recursos de poder* e *estratégias de mediação* mobilizadas, e com as instituições que corporizaram essas ideias, comparando estes processos nas diversas etapas cronológicas da Marca Portugal. A divisão da Marca Portugal em três momentos cronológicos — 1999-2001; 2002-2004; 2005-2015 — é coincidente com legislaturas e respetivas visões de marca país, sendo também 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 enquadrem num modelo de Portugal do conhecimento e de turismo.

Visa-se assim caracterizar cada um destes momentos, compreendendo os seus processos (*como*), causalidades (*porquê*) e a forma como as variáveis explicativas se relacionam e influenciam a variável dependente, tanto em cada etapa como nas mudanças nas políticas, de um estágio para o(s) seguinte(s). Pretende-se igualmente explicar o alinhamento das ideias com visões de desenvolvimento económico do país. E também perceber a influência de fatores externos e internos nestas dinâmicas (Sabatier e Weible, 2007), incorporando ainda o papel da *aprendizagem* (Sabatier e Jenkins-Smith, 1993). Por último, integram-se os mecanismos de construção da Marca Portugal no modelo de Rainisto (2003), de comparabilidade internacional de fatores de sucesso de marcas país.

As categorias da variável *ideias* resultam de uma adaptação do hexágono da identidade competitiva de Anholt (2007), contemplando os seis principais eixos projetados pelos países e percebidos pelos públicos: 1) *turismo*; 2) *marcas/exportações*; 3) *políticas/governança*; 4) *investimento/imigração*; 5) *cultural/tradição*; 6) *pessoas*. A estes vetores acrescentou-se um sétimo — *outras ideias* — que emergiu dos dados analisados sobre o caso português.

A categorização da variável *atores* identifica sete *perfis*, extraídos dos dados observados — 1) *académico*; 2) *associação empresarial/setorial*; 3) *consultor*; 4) *(alto) dirigente administrativo*; 5) *empresário*; 6) *líder de opinião/jornalista*; 7) *político* — e *tipologia*, a partir da trilogia de Muller (2005): 1) *ator providencial*; 2) *grupo de agentes*; 3) *campo de mediação*.

Os oito tipos de *constrangimentos* identificados derivam da análise dos dados: 1) *complexidade e multiplicidade de ideias, atores e instituições*; 2) *falha de comunicação*; 3) *falta de consensos e compromissos*; 4) *falta de cooperação e cofinanciamento público-privado*; 5) *falta de*

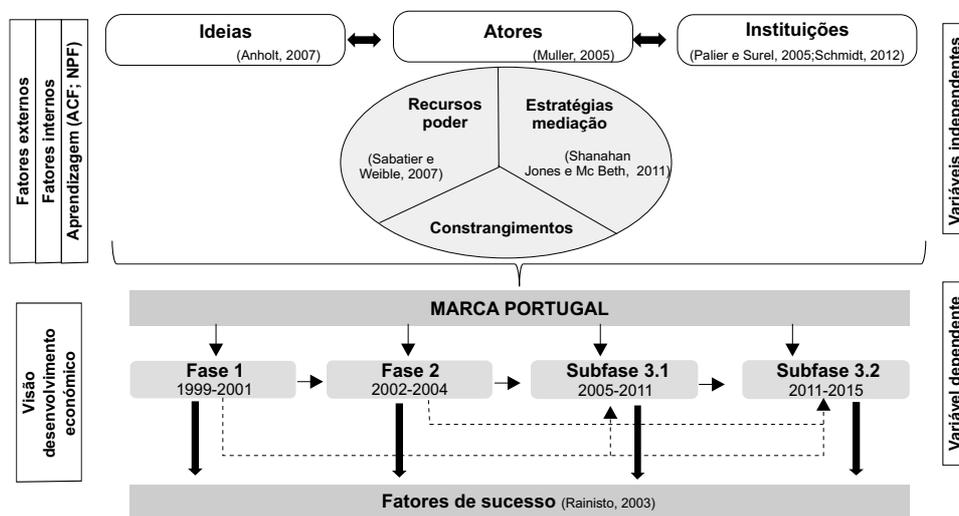


Figura 1 Modelo de análise

*organismo independente; 6) falta de visão e análise estratégica; 7) poder local; 8) politização/descontinuidades políticas.*

As seis *estratégias de mediação* enunciadas decorrem igualmente dos dados e da proposta de Jones e Mc Beth (2010) e de Shanahan, Jones e Mc Beth (2011): 1) *consenso amplo*; 2) *cooperação*; 3) *mobilização*; 4) *negociação*; 5) *pressão*; 6) *sensibilização/auscultação*.

A tipologia de *recursos de poder* é, do mesmo modo, vertida dos dados e adaptada de Sabatier e Weible (2007): 1) *campanhas de comunicação e marketing/branding*; 2) *conhecimento científico*; 3) *conhecimento técnico*; 4) *feiras/eventos/reuniões/conteúdos*; 5) *financeiros*; 6) *legislação/normas*; 7) *liderança*; 8) *média (internacionais/digitais)*; 9) *opinião pública/líderes de opinião*; 10) *poder político/económico*.

Na variável *instituições*, as categorias emergem dos dados: 1) *associações empresariais/setoriais*; 2) *centros de investigação/tecnológicos*; 3) *consultoras/agências de branding*; 4) *empresas*; 5) *gabinetes governamentais setoriais*; 6) *municípios*; 7) *organismos da administração pública*.

## Apresentação do estudo

Este livro deriva de uma adaptação da tese de doutoramento que lhe deu origem e está organizado em capítulos iniciais de enquadramento teórico do tema da marca país, e das abordagens cognitivas e normativas de análise das políticas públicas, seguidos de capítulos de natureza empírica.

No capítulo 1 apresenta-se o estado da arte do fenómeno do *place marketing*, termo introduzido por Kotler, Haider e Rein (1993). Por não se ter encontrado um

conceito de política de marca país, a autora propõe uma definição (de trabalho). Abordam-se modelos relevantes para a formulação de políticas de marca país — a *identidade competitiva* e o *hexágono de Anholt* (2007); as *vantagens competitivas* e o *diamante de Porter* (1993) — retomados na parte empírica e distintos, mas complementados, por ações de promoção dos países, também aqui referidas. Enunciam-se igualmente os principais índices internacionais de medição das imagens dos países, sintetizando a reputação de Portugal de 1999 a 2015.

No capítulo 2 faz-se uma revisão de literatura dos principais quadros teóricos, modelos e conceitos cognitivos e normativos de análise das políticas públicas, que são mobilizados para explicar o caso em observação, mencionando-se a importância dos mecanismos de difusão de ideias políticas, e de aprendizagem de lições, de marca país.

No capítulo 3 realiza-se a análise empírica das (sub)fases da Marca Portugal, começando por contextualizar os antecedentes para depois caracterizar cada uma das etapas quanto às medidas de política; processos e causas; ideias, atores, instituições, constrangimentos, estratégias de mediação, recursos de poder mobilizados e alinhamento com visões de desenvolvimento económico. Na explicação de cada (sub)fase, a mesma é comparada com a antecedente e, nos aspetos que se afiguram pertinentes, com outra(s) (sub)fase(s), de modo que as mudanças nas políticas sejam compreendidas.

No capítulo 4 apresenta-se o estudo de caso e o modelo de Rainisto (2003), de fatores internos e externos de sucesso de marcas país, enunciando alguns exemplos de marcas país de êxito e expondo razões de insucesso. No capítulo 5 integra-se o caso português nesta proposta.

No capítulo 6 sistematizam-se as observações que o estudo possibilitou e traça-se uma síntese das visões dos atores entrevistados sobre o caminho a prosseguir na Marca Portugal, alinhada com uma estratégia de desenvolvimento económico. Termina-se explicando as limitações da pesquisa e apontando linhas de investigação futuras.

