



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

# Contributos da “Estratégia Oceano Azul” para uma Estratégia de Internacionalização de Portugal: O Uso do Mar

Autor: Luís Eduardo Matos Dias Ramos

Júri:

Prof. Doutor Heitor Alberto Coelho Barras Romana (Presidente)

Prof. Doutor António Manuel Fernandes da Silva Ribeiro

Prof. Doutora Carla Margarida Barroso Guapo da Costa (Orientadora)

Prof. Doutor António Jorge Duarte Rebelo de Sousa

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
em Estratégia

Lisboa  
2017

VALORIZAMOS PESSOAS



Aos meus Avós e ao meu Padrinho

Ao meu saudoso Mestre, Eng.º Teófilo Linhares Tuna de Azevedo

*“A ameaça do mais forte faz-me sempre passar para o lado do mais fraco”*

François René de Chateaubriand  
(1768-1848)

## **Agradecimentos**

Esperando ter percorrido a Via Sacra e o Calvário que caracterizaram este trabalho, muito agradeço à Orientadora, Professora Doutora Carla Guapo da Costa, por me ter apresentado e proposto o Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas e a sua oferta de ensino, tal como a orientação empenhada, profissional e exigente que exerceu sobre esta investigação, partilhando a sua visão racional e de Economista com a de um gestor apaixonado, emotivo e ansioso, preocupado com um Portugal que não poderá afundar-se e tem o Mar como destino.

Ao Professor Doutor Heitor Barras Romana, agradeço as atenções que teve para comigo, a partilha da sua sabedoria e as múltiplas palavras de incentivo. Às Professoras Doutoradas Andrea Valente, Sandra Balão e Teresa Almeida e Silva agradeço a simpatia, a boa disposição e todo o incentivo que me deram, cada uma de forma diferente, que muito me honraram e motivaram.

À Professora Doutora Isabel Ferreira Nunes e ao Professor Doutor Engenheiro José Alberto Campos Neves, pela amizade, pelo carinho e pela força que sempre me incutiram.

Aos meus Colegas e Amigos Duarte Oliveira, Manuel Vasconcelos, Armando Leitão, João Álvaro Ribeiro e José Heitor da Fonseca, pelo que partilhámos, pelo que me aturaram e pelas múltiplas ideias que me foram dando ao longo deste processo.

À Sra. D. Noémia Luís, pela ajuda preciosíssima que, uma vez mais me deu, ao orientar-me nas pesquisas desenvolvidas na Biblioteca do Instituto da Defesa Nacional.

Aos meus Pais, por toda a disponibilidade e paciência que comigo tiveram, em momentos particularmente difíceis e delicados, e por nunca deixarem de acreditar que chegaria ao fim.

À Manuela, por uma vez mais ter posto à prova toda a sua paciência e a ter privado de tantos meses de companhia e de momentos que poderíamos ter vivido juntos. Falta-me coragem para te abandonar mais tempo...pois não sei se valem a pena mais sacrifícios futuros.

## **Resumo**

A situação geográfica privilegiada na confluência entre três continentes permite a Portugal dispor de condições excepcionais para apostar numa Estratégia de Internacionalização baseada no Uso do Mar, reencontrando-se com a sua vocação histórica e cultural de raiz oceânica, depois de décadas centrado numa União Europeia onde é periférico e tem dificuldades em construir vantagens competitivas.

O contributo da Estratégia Oceano Azul para o regresso de Portugal ao Mar consubstancia-se numa lógica de actuação estratégica e numa ferramenta útil para detectar e competir em mercados alternativos, onde existam menos concorrência e maiores rentabilidades – os oceanos azuis – e enfrentar a concorrência com vantagens competitivas diferenciadas nos mercados – oceanos vermelhos – onde continua a ser necessário competir, sendo o oceano azul de Portugal o Uso do Mar, e simultaneamente, o melhor caminho para se internacionalizar e reconfigurar competitivamente.

Construindo um *Cluster* do Mar com atributos únicos e de difícil imitação, atraindo parcerias económicas e tecnológicas, e investindo em Estratégias económicas, militares, diplomáticas e psicossociais que confluam para uma Estratégia Integral adequada, exequível e aceitável, apoiada numa cultura estratégica de afirmação do interesse nacional, será possível a Portugal desenvolver-se economicamente, criar bem-estar para os seus cidadãos e reforçar a sua soberania e segurança económica.

**Palavras-Chave: Estratégia; Estratégia Oceano Azul; Internacionalização; Uso do Mar; Geoeconomia, Cultura Estratégica**

## **Abstract**

The privileged geographical situation in the confluence between three continents allows Portugal to have exceptional conditions to bet on an Internationalization Strategy based on the Use of the Sea, returning to its oceanic historical and cultural vocation, after decades centered in the European Union where the country is peripheral and has difficulties in building competitive advantages.

The contribution of the Blue Ocean Strategy to the return of Portugal to the Sea is based on a logic of strategic action that is also an useful tool to detect and compete in alternative markets where there is less competition and higher returns - blue oceans - and to compete with differentiated competitive advantages in markets - red oceans - where it is still necessary to compete, being the blue ocean of Portugal the Use of the Sea, and simultaneously the best way to internationalize and reconfigure competitively.

Building a Sea Cluster with difficult to imitate and unique attributes, attracting economic and technological partnerships, and investing in economic, military, diplomatic and psychosocial strategies that converge towards an appropriate, achievable and acceptable Grand Strategy, supported by a strategic culture of affirmation of interest, Portugal will be able to develop economically, create well-being for its citizens and strengthen its sovereignty and economic security.

**Keywords: Strategy; Blue Ocean Strategy; Internationalization; Use of the Sea; Geoeconomics, Strategic Culture**

## ÍNDICE

<b>Capítulo I: Introdução e Nota Metodológica .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Motivações, Enquadramento Geral e Objectivos de Pesquisa .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Opções Metodológicas .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1. Conceitos-Chave.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2. Perspectivas de Abordagem, Ferramentas e Técnicas de Pesquisa .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.3. Construção do Modelo de Análise .....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo II: Enquadramento Teórico.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Elementos Enquadradores.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. A Teoria Geral da Estratégia .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.1. Concepção Clássica da Teoria Geral da Estratégia.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.2. Concepção Moderna da Teoria Geral da Estratégia .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.3. Concepção Pós-Moderna da Teoria Geral da Estratégia.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.4. Da Relevância do Conceito de Cultura Estratégica.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3. Dimensão, Poder e Estratégias de Negociação Externa dos Pequenos Estados.</b>	<b>22</b>
<b>2.3.1. A Dimensão e o Poder de Portugal na UE e no Sistema Internacional.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2. Estratégias de Participação e Negociação Externa dos Pequenos Estados.....</b>	<b>23</b>
<b>2.4. As Estratégias de Internacionalização.....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.1. Teorias Explicativas do Comércio Internacional.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4.2. A Construção da Vantagem Competitiva das Nações .....</b>	<b>28</b>
<b>2.5. A Estratégia Empresarial .....</b>	<b>33</b>
<b>2.5.1. Relações com a Teoria Geral da Estratégia e Perspectiva de Análise .....</b>	<b>33</b>
<b>2.5.2. O Modelo Neoclássico da Construção da Vantagem Competitiva .....</b>	<b>34</b>
<b>2.5.3. Evoluções Recentes na Estratégia Empresarial .....</b>	<b>38</b>
<b>2.6. A Estratégia Oceano Azul.....</b>	<b>40</b>
<b>2.6.1. Fundamentos e Conceitos Operacionais da Estratégia Oceano Azul .....</b>	<b>41</b>
<b>2.6.2. Criação e Formulação de uma Estratégia Oceano Azul .....</b>	<b>43</b>
<b>2.6.3. A Implementação de uma Estratégia Oceano Azul .....</b>	<b>45</b>
<b>Capítulo III: As Estratégias Oceano Azul e o Uso do Mar por Portugal.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1. Enquadramento Geral da Temática .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2. Os Oceanos Vermelhos que Portugal Enfrenta .....</b>	<b>51</b>
<b>3.2.1. Geopolítica e Geoeconomia: Perante a Hegemonia Alemã e Espanhola? .....</b>	<b>52</b>

3.2.2.	Uma Resposta Estratégica Portuguesa às Tentativas Hegemónicas .....	55
3.3.	O <i>Cluster</i> do Mar como um Oceano Azul para Portugal.....	58
3.3.1.	Geopolítica e Geoeconomia: A <i>Uniqueness</i> do Mar Português .....	58
3.3.2.	Estudos relevantes sobre o <i>Cluster</i> do Mar em Portugal .....	59
3.3.3.	Os Oceanos Azuis no “Diamante” do <i>Cluster</i> do Mar Português.....	64
3.3.4.	A Teoria Geral da Estratégia e os Três Diamantes do Bem-Estar.....	71
3.4.	A Integração do Uso do Mar nas Estratégias Gerais e na Estratégia Integral..	76
3.4.1.	A Integração do Uso do Mar numa Estratégia Geral Económica.....	77
3.4.2.	A Integração do Uso do Mar numa Estratégia Geral Militar .....	80
3.4.3.	A Integração do Uso do Mar numa Estratégia Geral Diplomática.....	83
3.4.4.	A Integração do Uso do Mar numa Estratégia Geral Psicossocial.....	88
3.4.5.	A Integração do Uso do Mar numa Estratégia Integral.....	90
	Capítulo IV: Conclusões .....	92
	Referências Bibliográficas .....	98

## ÍNDICE DE FIGURAS / ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1: Portugal como País Geograficamente Periférico na União Europeia.....</b>	<b>108</b>
<b>Figura 2: Portugal como País Geograficamente Central no Oceano Atlântico.....</b>	<b>108</b>
<b>Figura 3: Exemplo de um Quadro Estratégico no âmbito de uma Estratégia Oceano Azul .....</b>	<b>109</b>
<b>Figura 4: Exemplo da aplicação da Estrutura dos Quatro Campos de Acção no âmbito de uma Estratégia Oceano Azul .....</b>	<b>109</b>
<b>Figura 5: Mapa representativo da ZEE de Portugal e do Projecto de Extensão dos Limites da Plataforma Continental para além das 200 Milhas Marítimas, apresentado à CNUDM.....</b>	<b>110</b>
<b>Figura 6: O Mundo segundo Spykman (1942), incluindo o <i>Rimland</i> e o <i>Heartland</i>...</b>	<b>110</b>
<b>Figura 7: Mapa representativo das Principais Rotas Marítimas a Nível Mundial (2014) .....</b>	<b>111</b>
<b>Figura 8: Áreas de Busca e Salvamento Marítimo repartidas pelos Países Responsáveis (SAR) .....</b>	<b>111</b>
<b>Figura 9: Principais Componentes da Balança Comercial (dados de 2016) .....</b>	<b>112</b>
<b>Figura 10: Exportações Portuguesas de Bens por Principais Países (dados de 2016)</b>	<b>112</b>
<b>Figura 11: Importações Portuguesas de Bens por Principais Países (dados de 2016)</b>	<b>113</b>
<b>Figura 12: A Importância Geográfica de Cabo Verde, dos Açores e da Madeira num “Cercos Arquipelágico” de influência Portuguesa às Ilhas Canárias.....</b>	<b>113</b>

## Lista de Acrónimos

AA	Audiências Alvo
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEN	Conceito Estratégico Nacional
CNUDM	Comissão das Nações Unidas para o Direito do Mar
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
EFTA	European Free Trade Association
ENM2013-2020	Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020
EOA	Estratégia Oceano Azul
EUA	Estados Unidos da América
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IAPMEI	Agência para a Competitividade e Inovação
ICEX	Red de Oficinas Economicas y Comerciales de España en el Exterior
IDE	Investimento Directo Estrangeiro
IDN	Instituto da Defesa Nacional
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
LBOGEM	Lei de Bases da Política de Ordenamento e Gestão do Espaço Marítimo
MAEDI	Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International
MAM-DGPM	Ministério da Agricultura e do Mar - Direcção Geral da Política do Mar
MAOTE	Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia
NATO	North Atlantic Treaty Organization
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PCSD	Política Comum de Segurança e Defesa da União Europeia
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
PMEE	Pequenos e Médios Estados Europeus
SAER	Sociedade de Avaliação Estratégica e Risco
TTIP	Transatlantic Trade and Investment Partnership
UAS	Unmanned Aircraft Systems
UE	União Europeia
WEF	World Economic Forum
ZEE	Zona Económica Exclusiva

O autor escreve de acordo com a antiga ortografia



## CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO E NOTA METODOLÓGICA

### 1.1. Motivações, Enquadramento Geral e Objectivos de Pesquisa

Partindo de uma formação de base em Gestão, de uma experiência profissional de 20 anos em indústrias exportadoras com componente tecnológica e na consultoria a empresas com processos de internacionalização e inovação, onde frequentemente se formulam e operacionalizam “estratégias”; impunha-se, neste Mestrado em Estratégia, dar continuidade a essas vivências, trazendo-as, tanto quanto possível, para um trabalho de índole académica.

Enquadrando o tema proposto – “Contributos da ”Estratégia Oceano Azul” para uma Estratégia de Internacionalização de Portugal: o Uso do Mar” - num Mestrado em Estratégia, o nosso estudo aborda uma possível existência de pontos de confluência entre as estratégias utilizadas pelas empresas e as estratégias utilizadas pelos Estados, focando-se no contributo de ambas para a dinamização do Uso do Mar como o centro de gravidade de uma Estratégia de Internacionalização de Portugal, num ambiente global altamente competitivo.

Nos últimos anos, várias empresas e organizações têm colocado em prática a “Estratégia Oceano Azul”, desenvolvida por Kim e Mauborgne.<sup>1</sup> Esta estratégia procura ajudar as empresas a criarem mais mercado e tornarem a concorrência menos relevante, através da inovação com valor, o que implica ser capaz de elaborar um quadro estratégico e “romper com o *trade-off* entre diferenciação e baixo custo e criar uma nova curva de valor” (Kim & Mauborgne, 2016, p. 61). Os autores consideram que actuar em mercados conhecidos e muito concorrenciais leva as empresas a um mar de dificuldades, ou seja, ao que, no contexto teórico que vamos utilizar, se poderá denominar um “oceano vermelho”.<sup>2</sup> Em contrapartida, apostar em novos mercados, ou redefinir os existentes, apresentando novas propostas de valor, pode levar as empresas, também no mesmo contexto teórico, a “oceanos azuis”, onde a concorrência é menor e a rentabilidade, à partida, superior.

Transportando os conceitos associados à “Estratégia Oceano Azul” (EOA) - que se têm aplicado às empresas - para os Estados, poderá indagar-se: se Portugal conseguir diferenciar-se de outros países, melhorando as suas vantagens competitivas nos “oceanos vermelhos” em que já compete e, paralelamente, procurar os seus “oceanos azuis”, poderá marcar a diferença e afirmar a sua identidade em termos internacionais, proporcionando bem-estar e prosperidade à

---

<sup>1</sup> A obra original de Kim e Mauborgne foi publicada em 2005 e traduzida para português em 2007. Em 2015, os autores publicaram uma nova edição em inglês, revista e aumentada (sobretudo ao nível da implementação da Estratégia Oceano Azul), com um novo prefácio. Recorreremos, essencialmente, à edição portuguesa mais recente, publicada em 2016, como base para a nossa investigação.

<sup>2</sup> Este conceito, tal como o de “oceano azul” será devidamente enquadrado e operacionalizado no ponto 2.6.



Sociedade portuguesa, em particular, e à comunidade internacional, em geral? Admitindo-se que a situação de periferia geográfica e de menor relevância política em que Portugal se encontra na União Europeia (UE) possa ser encarada como um “oceano vermelho”, será, pois, necessário saber transformar esses condicionalismos em oportunidades, não se desperdiçando todos os esforços e sacrifícios que têm sido feitos para que o país nela se tenha integrado.

Todavia, tendo em atenção que Portugal é geograficamente central na confluência entre três Continentes, que dispõe de uma cultura, de uma língua e de uma diáspora dispersa por toda a Terra, que existem possibilidades de exploração de recursos marítimos, minerais e energéticos num Oceano Atlântico lhe serviu de modelo estratégico (e até mesmo como Conceito Estratégico Nacional) durante séculos (Reis B. C., 2015), estamos em crer que o Mar poderá transformar-se num “oceano azul” para Portugal, pois, como diz Cunha (2011, p. 63), “nenhum outro tema poderia fazer de Portugal, com tanta naturalidade e com tanta eficácia, um país mais pertinente no quadro global e no contexto europeu em particular”. (Figs. 1 e 2).

Autores como Félix Ribeiro (2010), Cunha (2011) e Lima (2016) consideram que Portugal, sendo um país pequeno, querendo aproveitar a sua posição geográfica<sup>3</sup> e estando integrado na NATO (*North Atlantic Treaty Organization*), na UE e na CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa), terá que se virar para o exterior, e portanto, para estratégias de internacionalização, para cujo sucesso a actuação do Estado é decisiva (Porter, 1990). A SAER (2009) sustenta que é condição necessária ao desenvolvimento de um país que este se internacionalize, substituindo o “padrão de modernização da economia nacional” - centrado no papel do Estado - pelo “padrão de modernização da globalização competitiva”, no qual as empresas competitivas a nível global são o factor-chave, e o papel de suporte e galvanizador do Estado é também relevante. Esboça-se aqui uma ponte entre as estratégias das empresas e as estratégias dos Estados. Como muitas empresas competitivas à escala internacional recorrem às EOA poderá, então, investigar-se até que ponto essas estratégias também poderão ser utilizadas (com as devidas adaptações) pelos Estados, já que estes continuarão sempre a influenciar as Sociedades através de políticas públicas de apoio e incentivo às empresas, focando a nossa análise num contexto específico que é o do Uso do Mar, em Portugal.

Contextualizando o nosso trabalho numa perspectiva teórica, o recurso à Teoria Geral da Estratégia impõe-se pelo tema do Mestrado em si, mas também e sobretudo, porque permite

---

<sup>3</sup> Um bom exemplo da importância da posição geográfica de Portugal e do seu desaproveitamento verifica-se nesta afirmação de Fonseca e Duarte: “É verdade que Portugal integra hoje o espaço europeu, mas geográfica, histórica e culturalmente, o país não se esgota na Europa, porquanto está virado para o Atlântico e com os pés no Mediterrâneo que, também tem merecido inclusão histórica na sua identidade estratégica.” (2010, p. 208).



iniciar o enquadramento da nossa investigação partindo das divisões da Estratégia, tendo em conta os contributos de Beaufre (2004), Cabral Couto (1988) e Silva Ribeiro (2010a). Assim, ao encararmos o Uso do Mar como uma estratégia integral - o que implica uma abordagem multidisciplinar ao nível dos mais altos responsáveis, quer das empresas, quer do Estado - poderemos debruçar-nos sobre as estratégias gerais que a compõem: económica, militar, diplomática e psicossocial; e dividir cada uma destas em várias estratégias particulares, como sejam, por exemplo, o *Cluster* do Mar como componente da estratégia geral económica, ou a utilização de uma Marinha de “Duplo Uso” como componente da estratégia geral militar.

Em face do exposto, procurando clareza, exequibilidade e pertinência (Quivy & Van Campenhoudt, 2005), formulamos a nossa Questão de Investigação: Qual o contributo da “Estratégia Oceano Azul” para construir uma Estratégia de Internacionalização baseada no Uso do Mar para Portugal?

Para operacionalizarmos a Questão de Investigação, estabelecemos o nosso Objectivo Geral, que consiste em: Verificar como a “Estratégia Oceano Azul” poderá contribuir para a construção de uma Estratégia de Internacionalização baseada no Uso do Mar para um Pequeno Estado como Portugal.

Os Objectivos Específicos que nos ajudarão a consolidar o Objectivo Geral são os seguintes: (i) analisar do ponto de vista teórico as estratégias de internacionalização dos Pequenos Estados; (ii) perceber a importância da construção da vantagem competitiva nas estratégias de internacionalização; (iii) analisar a “Estratégia Oceano Azul” enquanto criadora de vantagens competitivas para as empresas portuguesas, no contexto do Uso do Mar; (iv) identificar o papel estratégico das políticas públicas na construção da vantagem competitiva de Portugal e das suas empresas, nos contextos da “Estratégia Oceano Azul” e do Uso do Mar.

## **1.2. Opções Metodológicas**

### **1.2.1. Conceitos-Chave**

As questões metodológicas costumam levantar um conjunto de dúvidas a quem se inicia na escrita científica, pelo que se torna necessário definir e relacionar vários conceitos, nomeadamente os de ontologia, epistemologia, metodologia e, também, de método.

Para Wight (2013, p. 48), “*Ontology is used to refer to the set of things whose existence is claimed, or acknowledged, by a particular theory or system of thought: it is in this sense that one speaks of “the ontology of the theory”*”. A questão ontológica relevante para a explicação



dos factos sociais é a escolha entre uma perspectiva individualista, que assume as acções individuais dos actores sociais como determinantes, numa concepção do particular para o geral; ou uma perspectiva holista, que assume que os efeitos das estruturas sociais não podem ser reduzidos às acções e interacções independentes dos actores sociais, numa concepção do geral para o particular (Carlsnaes, 2013, p. 306).

A epistemologia associa-se ao “como” se vai observar para se adquirir conhecimento (Wight, 2013). Trata-se do ramo da Filosofia que investiga “do que podemos saber e de como podemos sabê-lo” (Kenny, 2010, p. 163). Wight (2013) e Ramon Fernandes (2016) consideram duas perspectivas epistemológicas de base: a positivista, explicativa, preocupada com a “busca de leis e de explicações causais como objectivos centrais de qualquer ciência” (Cano, 2012, p. 96), próxima das ciências físico-naturais; e a pós-positivista, interpretativista, para a qual “o mundo só pode ser compreendido e interpretado pelo interior, através da análise histórica e filosófica” (Sousa & Mendes, 2014, p. 87), próxima das ciências sociais e humanas e associada à procura do sentido e da compreensão da acção social (Cano, 2012, p. 97).

Wight (2013, p. 48) encara a metodologia como a parte prática da epistemologia, ao focar-se “*on the specific ways – the methods - that we can use to try to understand our world better*”. Assim, a metodologia “examina e avalia as técnicas de pesquisa, bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzem à captação e processamento de informação com vista à resolução de problemas de investigação” (Sousa & Mendes, 2014, p. 147), ao que Cano (2012, p. 100) acrescenta, que a metodologia “se apresenta como o guardião desta validação” empírica das teorias que forem desenvolvidas e apresentadas pela Ciência.

Sousa Lara (2015, pp. 155-6) indica que “(...) a classificação dos métodos (...) em função da respectiva essência e da finalidade específica será, pois, o objectivo epistemológico mais significativo” e apresenta três classificações: (i) em função da fase do processo de acesso ao conhecimento: em empíricos e interpretativos; (ii) entre quantitativos, qualitativos e sintéticos; (iii) entre dedutivos (mais conceptuais) e indutivos (mais ligados à observação).

Como detalharemos mais tarde, a Estratégia é simultaneamente uma “ciência e arte” que não dispõe de uma metodologia própria, pelo que recorre, essencialmente, à metodologia da Ciência Política (Ribeiro A. S., 2010a, p. 23), mas também à das Relações Internacionais (um dos ramos da Ciência Política, no entender de Adriano Moreira (2014, pp. 77-79)) que Cabral Couto (1988, p. 11) considera como “a génese do fenómeno estratégico”.



Das várias perspectivas básicas de investigação e análise ao dispor dos cientistas políticos, Adriano Moreira (2014, p. 79) e António Fernandes (2008, p. 37) destacam a perspectiva sistémica que parte da “construção de um método acima dos estudos fragmentários, dotado de um conjunto de conceitos operacionais<sup>4</sup> aptos a orientarem a investigação de qualquer modelo com validade teórica geral” (Fernandes A. J., 2008, p. 43), sendo esta perspectiva “uma tentativa de síntese de todas as perspectivas, ou se for preferido, um ensaio de organização dos vários pontos de vista por intermédio da construção de uma categoria integradora dos conceitos operacionais restritos.” (Moreira, 2014, p. 79).

Assumimos uma perspectiva multidisciplinar para a esta investigação, em que se conjugam pontos de vista ontológicos, epistemológicos e metodológicos diversos - embora privilegiando alguns destes, que procuraremos destacar nos momentos próprios - na busca de uma síntese final que permita chegar a conclusões úteis. Assim sendo, consideramo-nos alinhados com a afirmação de Wight (2013, p. 47): *“The idea that one has to declare which tribe one belongs to and that determines one’s ontological frame of reference, epistemology and appropriate methods seems a bizarre way for a discipline to proceed”*, ao não assumirmos posições de partida unidisciplinares e monistas, na busca da maior liberdade de acção, que nos permita, com a economia de esforço possível, atingir os objectivos a que nos propusemos, seguindo, de imediato, os princípios da estratégia preconizados por Silva Ribeiro (2010a).

### 1.2.2. Perspectivas de Abordagem, Ferramentas e Técnicas de Pesquisa

Face ao tema escolhido, ao seu enquadramento, abrangência multidisciplinar, e à falta de espaço de escrita para entrarmos em discussões alargadas, consideramos estar na presença de um estudo exploratório<sup>5</sup>, o que implica que não se formulem hipóteses de partida para posterior comprovação experimental; nem que se recorra a amostras e a análises de dados que requeiram trabalho estatístico, excluindo-se, assim, uma abordagem de cariz quantitativo.

A opção metodológica de base constitui-se na utilização de métodos qualitativos, com um pendor epistemológico interpretativista, aplicados na análise documental clássica, interna e externa de literatura diversa de carácter científico, fazendo-se a triangulação da informação

---

<sup>4</sup> Para Adriano Moreira, “O conceito é operacional porque se destina, como um instrumento, a sistematizar a realidade observável, e adopta-se em funções das necessidades do objecto e do método” (1983, p. 1063). Introduziremos vários conceitos operacionais, progressivamente, à medida que forem identificados, enunciados ou construídos e sejam necessários para a nossa compreensão e síntese das matérias abordadas.

<sup>5</sup> Aproximando-se de um *estudo do caso*, no qual, segundo Sousa Lara (2015, p. 130), “um único tema é objecto de descrição sem que se estabeleça qualquer *comparação*, nem se verifique nenhuma hipótese pré-estabelecida. Trata-se, normalmente, de um estudo exploratório que visa levantar hipótese para futuros estudos e permitir estabelecer as variáveis mais importantes”.



sempre que possível, sendo todas as fontes abertas e preferencialmente primárias (Fernandes A. J., 2008, pp. 59,60). Em face da questão de investigação formulada, toda a análise a efectuar será de carácter subjectivo, o que reforça a opção pela abordagem de tipo qualitativo. A nossa perspectiva básica de investigação e de análise é sistémica, de acordo com o primeiro postulado de Parsons que Adriano Moreira (2014, p. 99) descreve como “*toda a ação humana (...) inscreve-se numa organização de relações de interações entre o agente e a situação na qual se encontra*”, o que nos aproxima de uma perspectiva ontológica holista.

António Fernandes considera que a estratégia é indutiva - tal como a ciência política e as restantes ciências sociais – e que o seu método consiste, essencialmente, na recolha, análise e sistematização dos factos (2008, p. 57). Recorremos, também, ao método dedutivo, havendo necessidade de partir de premissas genéricas para chegar a conclusões lógicas que se apliquem a situações mais específicas, numa abordagem do geral para o particular, sobretudo durante a revisão da literatura necessária à delimitação e explicação do enquadramento teórico adoptado.

### **1.2.3. Construção do Modelo de Análise**

O nosso modelo de análise parte de um racional desenvolvido ao longo de três Capítulos:

O Capítulo II começa por incidir sobre os elementos enquadradores que contextualizam a problemática tratada e operacionaliza alguns conceitos essenciais; passando à abordagem das questões fundamentais da Estratégia enquanto processo, apresenta um conceito operacional de Estratégia, aplicável às empresas e aos Estados, não esquecendo a cultura estratégica, indispensável para uma visão integrada desta temática. Prossegue com uma análise das alternativas estratégicas de base para os pequenos Estados como Portugal conseguirem obter vantagens em negociações no seio de organizações internacionais com recurso ao *soft power*, ao estabelecimento de coligações e à especialização/foco em questões relevantes. Analisamos as estratégias internacionalização dos Estados (conceito que se operacionaliza), com base nas teorias explicativas do comércio internacional; abordando a construção da vantagem competitiva das nações, para a qual os papéis da inovação empresarial e dos *clusters* geográficos e sectoriais são preponderantes, não esquecendo o papel influenciador do Estado.

Este Capítulo termina com uma análise comparativa entre a abordagem estrutural neoclássica da estratégia empresarial, focada no conceito operacional de vantagem competitiva (sustentável) e na mútua exclusividade entre liderança pelo custo e diferenciação, introduzindo abordagens mais recentes com base em vantagens competitivas transientes; e a Estratégia Oceano Azul, cujos fundamentos, princípios de criação, formulação e implementação e



ferramentas a utilizar exploramos, operacionalizando os dois conceitos chave essenciais à sua fundamentação teórica e aplicabilidade prática: oceano azul e oceano vermelho. É neste momento que começamos a justificar porque Portugal navega em oceanos vermelhos na UE e tem no Mar uma multiplicidade de oceanos azuis que pode explorar com sucesso.

O Capítulo III parte da situação desequilibrada do país no *pós-troika* e das políticas externas e económicas concentradas na UE, insistindo na necessidade da valorização dos “interesses críticos de Portugal”, tendo por base a sua vertente oceânica (Romana, 2015). Explica como o país poderá adquirir competitividade internacionalmente através da Geografia e de uma aposta no Uso do Mar diferenciadora, a partir da sua Zona Económica Exclusiva, a ser potenciada pela aceitação da proposta de alargamento da plataforma continental. Alerta para as ameaças e riscos (oceanos vermelhos) provenientes da UE a que a situação geopolítica e geoeconómica de Portugal está sujeita, detectando-se movimentações e interesses concorrentes alemães e espanhóis que podem conduzir à perda de soberania sobre o nosso Mar; e aborda o estabelecimento de alianças equilibradoras com outros estados marítimos.

Analizamos os benefícios do Uso do Mar para Portugal, incidindo na necessidade de se gerar, estruturar e utilizar um *Cluster* do Mar dotado de características distintivas únicas, a alavancar por parcerias internacionais equilibradas e vantajosas, dinamizado eficaz e eficientemente por políticas públicas validadas como adequadas, exequíveis e aceitáveis. É possível que, a partir daí, se possam construir vantagens competitivas duradouras e sustentáveis para Portugal e para as suas empresas nos mercados internacionais, isto é, oceanos azuis, recorrendo aos ensinamentos provenientes das EOA, que ajudam a descobrir e gerir oportunidades que atraiam novos clientes e parceiros para o país, aproveitando a globalização, e a atenuar os vários riscos a que este *Cluster* e o país estão sujeitos. Juntando a este *Cluster* (uma estratégia particular) estratégias de carácter geral - económico, militar, diplomático e psicossocial - e integral, a prosseguir por Portugal no domínio da dinamização do Uso do Mar, demonstra-se que é possível promover o crescimento e estabilidade económicos do país, lucros e quotas de mercado para as empresas, tal como bem-estar e níveis crescentes de prosperidade para as populações, cumprindo-se os principais objectivos do Conceito Estratégico de Defesa Nacional: manter a soberania, neutralizar ameaças e riscos, reduzir vulnerabilidades, valorizar e explorar os recursos e as oportunidades nacionais (Governo de Portugal, 2013).

O Capítulo IV, final, discute o cumprimento e concretização dos objectivos propostos, responde à Questão de Investigação, apresenta as nossas conclusões, analisa os limites da investigação efectuada e propõe algumas pistas para investigações futuras.



## CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. Elementos Enquadradores

Esta primeira secção, de cariz teórico, apresenta alguns conceitos e perspectivas que consideramos fundamentais ao enquadramento do nosso trabalho. Entrando directamente nos assuntos da Estratégia - sem a situarmos no contexto da Ciência Política, Relações Internacionais e Economia em que se insere - seria difícil obter uma visão de conjunto sobre assuntos que obrigam a uma abordagem multidisciplinar.

Começamos por enunciar dois conceitos essenciais à operacionalização de um conceito de Estratégia: Segurança Nacional e Defesa Nacional. Autores como Luttwak (1987), Waltz, (2015 [1979]), Silva Ribeiro (2010a), Gray (2015) e Romana (2016a), aproximam ou inserem a Estratégia no campo dos estudos de segurança (*security studies*), perspectiva que implica uma abordagem abrangente e não restritiva desta temática. Consideramos, então, as definições de Segurança Nacional e de Defesa Nacional adoptadas pelo Instituto da Defesa Nacional (IDN):

*“A Segurança Nacional é a condição da Nação que se traduz pela permanente garantia da sua sobrevivência em Paz e Liberdade, assegurando a soberania, independência e unidade, a integridade do território, a salvaguarda coletiva de pessoas e bens e dos valores espirituais, o desenvolvimento normal das tarefas do Estado, a liberdade de ação política dos órgãos de soberania e o pleno funcionamento das instituições democráticas”* (IDN, 2013, p. 21).

*“A Defesa Nacional é o conjunto de medidas, tanto de carácter militar como político, económico, social e cultural que, adequadamente integradas e coordenadas e desenvolvidas global e sectorialmente, permitam reforçar as potencialidades da nação e minimizar as suas vulnerabilidades, com vista a torná-la apta a enfrentar todos os tipos de ameaças que, direta ou indiretamente, possam por em causa a Segurança Nacional”* (IDN, 2013, p. 21).

Como incidimos, em particular, sobre estratégias económicas, é necessário introduzir um conceito, agora operacional, de segurança económica: “a capacidade de proteger ou incentivar os interesses económicos de um determinado estado perante certos eventos, desenvolvimentos ou acções (...) que possam ameaçar ou bloquear esses interesses” (Costa, 2016, p. 55).

Será praticamente impossível a um Estado garantir a segurança e a defesa nacionais e a segurança económica, sem que no seu território possa exercer soberania, isto é, a “Governança política sem contestação de um Estado sobre determinado território. O direito exclusivo do



Estado de exercer todos os seus poderes sobre o território, como o monopólio de legislação, regulamentação e jurisdição” (Sousa & Mendes, 2014, p. 224).

Concretizando-se esta investigação no Uso do Mar, será pertinente, partindo de Booth (2014 [1977], pp. 15-17), do Manual para Jornalistas da Marinha (Marinha Portuguesa, 2005, p. 2.1) e de Monteiro (2017, pp. 4-5), operacionalizar este conceito como a capacidade de um Estado para assegurar, nos espaços marítimos que legalmente lhe são atribuídos, a passagem de pessoas, bens, de forças militares e diplomáticas e a exploração de recursos nas suas águas e subsolo, promovendo o desenvolvimento económico, científico e cultural, apoiando a política externa e assegurando a segurança, a defesa militar e autoridade do Estado.

O sexto conceito a ter em conta é o de poder, “cujo denominador comum” - de acordo com Adriano Moreira (2014, p. 74) - “é a capacidade de obrigar os outros a adotar certo comportamento”. Este poderá, também, ser analisado de um ponto de vista estrutural, próximo da Economia Política, em que se analisam as influências das várias estruturas de poder que influenciam o comportamento dos Estados, dos mercados, das empresas e dos indivíduos (Strange, 2015 [1988], p. 27). Deixando as questões mais clássicas e próximas da Ciência Política, entremos directamente em concepções mais associadas às Relações Internacionais, numa perspectiva mais recente e abrangente. Assim, e segundo Nye (2015, p. 394):

*“Power is the ability to affect others to get the outcomes one wants, and there are three ways to do that: by coercion (sticks); by payments (carrots); and by attraction or persuasion. Sticks and carrots are forms of hard power; attraction and persuasion are called soft power.”*

O *hard power* baseia-se na imposição, pelas vias da coacção e da indução, e reveste-se de duas formas: militar, recorrendo à coacção, dissuasão e protecção, nas formas de ameaças e do uso da força em contextos de diplomacia coerciva, de guerra ou de formação de alianças; e económica, recorrendo à indução e à coacção, nas formas de pagamentos e de sanções, em contextos de ajuda, suborno e de sanções (Nye, 2004a, pp. 8,31). As fontes do *soft power* – cultura, valores políticos e política externa - são utilizadas para atrair e seduzir outros para um sistema de alianças e instituições, com vista a permitir o *containment* entre governos; sendo que a extensão da cooperação depende do interesse próprio, mas também de atrair o outro, não o repelindo (2004b, p. 17). O que leva ao sucesso do *soft power*, na sociedade da informação e da globalização, é que “*seduction is always more effective than coercion, and many values like democracy, human rights, and individual opportunities are deeply seductive*” (2004a, p. X).



O mesmo autor combina o *hard* e o *soft power* no conceito de *smart power* (2004a, p. 147), sendo importante realçar que o poder económico é uma forma de *hard power* (embora em menor escala que o militar), que combinado com uma narrativa atractiva baseada em valores e na cooperação (embora esta possa ser conseguida através de propaganda e da manipulação dos *media* e das populações), logo em *soft power*, pode ser uma eficaz “espécie de vanguarda da política externa” de um Estado (Costa, 2016, p. 11).

Por conseguinte, é agora necessário situarmo-nos no contexto das principais Teorias das Relações Internacionais, com ênfase nas correntes teóricas do neorrealismo, quer defensivo, quer ofensivo. O neorrealismo – uma Teoria das Relações Internacionais pertencente à escola de pensamento realista – procura explicar as questões do poder ao nível internacional, não através das estratégias e motivações dos líderes políticos, como defende o realismo clássico de Carr, Morgenthau e Niehbur, no qual “a política é governada por leis objetivas que têm a sua origem na natureza humana” (Mendes, 2014, p. XXV); mas sim, através de uma abordagem sistémica centrada nas características estruturais (definidas pela disposição das suas partes ou unidades) do sistema internacional de Estados (Waltz, 2015 [1979], pp. 113-7).

A abordagem neorrealista foca-se no estudo da segurança, considerada como o objectivo principal de cada Estado, e assenta em quatro proposições (Waltz, 2015 [1979], p. 176): (i) inexistência de uma autoridade central formal na estrutura do sistema internacional, onde reina uma anarquia, na qual cada um procura maximizar os seus interesses (pp. 125-6); (ii) os Estados visam reforçar o seu poder, mas não têm todos as mesmas capacidades e recursos - limitados por razões estruturais - levando-os a procurarem ganhos relativos em detrimento dos outros Estados, conduzindo à existência de uma “balança de poder”, que pode ser afectada através de investimentos em poder militar, ou aumentando o crescimento económico interno, ou, na vertente externa, através de alianças com outros Estados, procurando enfraquecer os rivais (p. 164); (iii) a sobrevivência dos Estados é um pré-requisito para a prossecução de outros objectivos, o que leva a desenvolver capacidades militares, mas como cada Estado tem dúvidas quanto à bondade das intenções dos outros Estados, todos tendem a reforçar a sua segurança, entrando-se no chamado “dilema de segurança” (pp. 255-6); (iv) existem três sistemas possíveis, de acordo com o número de grandes potências no sistema internacional: uma (unipolar); duas (bipolar) e mais do que duas (multipolar), preferindo o autor um sistema bipolar, no qual as possibilidades de criar alianças que afectem a “balança de poder” são menores e os níveis de interdependência são menores, o que contribui para a paz (p. 264).



Waltz (2015 [1979], pp. 141-50) tal como Jervis e Glaser, preconiza que os Estados mais poderosos (considerando as más experiências históricas do expansionismo), deverão estabilizar o sistema internacional através de equilíbrios e alianças de poder que conduzam a um sistema não agressivo e cooperante de interdependências e especializações entre Estados, unidos por um sistema de auto-ajuda que vise manter as posições relativas no sistema - o *status quo* – que reduza os riscos da espiral securitária provocados pelo “dilema de segurança”.

O neorrealismo ofensivo, com base nos estudos de Mearsheimer (2014 [2001]), considera que as “*great powers*” devem maximizar o seu poder e influência de cariz ofensivo, sobretudo militar, através do domínio e hegemonia, consubstanciados em políticas expansionistas e de imposição dos seus interesses, para que assim maximizem a sua segurança e diminuam os riscos de serem desafiados por outras potências (pp. 29-34). O autor acrescenta que “*only a misguided state would pass up an opportunity to be hegemon in the system because it thought it already had sufficient power to survive*” (p. 35). No entanto, uma vez conseguida a hegemonia – forçosamente regional por condições geográficas e por riscos de retaliação – esses Estados tenderiam a aderir ao *status quo* (pp. 140-1). Nessas circunstâncias, colocar-se-iam duas alternativas estratégicas em caso de ameaça externa: balancear, intervindo de forma directa no sistema internacional, situação mais viável em casos de bipolaridade; ou endossar (*buck-passing*) a responsabilidade de actuar de forma mais agressiva através de estados aliados, preferencialmente mais pequenos, reservando-se a potência hegemónica um papel de reserva e de apoio, actuando apenas quando visse a sua hegemonia ameaçada (pp. 156-62).

Com base nesta abordagem, levantam-se duas questões. O neorrealismo centra-se, essencialmente, no *hard power* e nas *great powers*, realçando as capacidades militares e, por vezes, as económicas de um ponto de vista, sobretudo, coercivo. Poucas referências são feitas ao *soft power* (e ao *smart power*) e a pontos de vista conjuntivos, o que nos leva à segunda questão: um Estado secundário, com reduzidas capacidades militar e económica, estaria na dependência de alianças com Estados poderosos para conseguir fazer valer os seus interesses, esperando dissuadir aqueles que o ameaçassem (Waltz, 2015 [1979], p. 176) e confinado a uma postura defensiva. Todavia, ambicionando ter uma postura expansionista, teria que o fazer praticamente só através de *soft power*, pois pouco ou nada dispõe das outras, o que violaria os pressupostos da “lógica dos sistemas de pequenos números” (p. 182) que acaba de ser exposta.

Estas duas questões poderão induzir a uma abordagem do ponto de vista institucionalista liberal, que considera possível que os Estados, independentemente da sua dimensão e poder, cooperem entre si, pois “*Liberal democracies are each other’s natural allies. They tend to*



*respect and accommodate other democratic countries and negotiate rather than escalate disputes. This provides a positive incentive to try to preserve and expand the liberal zone of peace.*” (Doyle, 2008, p. 49). Neste contexto, os Estados poderão maximizar os seus interesses através da cooperação - a desenrolar-se no âmbito de instituições internacionais que a promovem, tendendo a resolver os conflitos e a recolher informação acerca do comportamento dos Estados, com vista a reduzir a incerteza sobre os seus comportamentos - e da assunção dos ensinamentos das teorias da microeconomia e da teoria dos jogos (Mendes, 2014, p. XXVI).

Nas últimas dezenas de anos, e de acordo com Luttwak (1990), a geoeconomia tem vindo a substituir o poder militar como forma essencial de projecção de poder dos Estados, mantendo uma lógica de conflito de carácter adversarial e paradoxal, que tendencialmente conduzirá a jogos de soma nula. Este autor define a geoeconomia como *“the best term (...) to describe the admixture of the logic of conflict with the methods of commerce”* (p. 19). A geoeconomia poderá, então, ser percebida como “o entendimento da economia como uma arma diferente, um instrumento de coacção não militar, o recurso à estratégia indirecta para obter resultados políticos” (Correia P. P., 2010, p. 281), assumindo que o poder “assenta fundamentalmente no económico que se localiza aos níveis global ou grandes espaços, estatal, empresarial” (p. 281) e na capacidade para constituir blocos associados a uma lógica centrípeta, nos quais, quem detém o poder tem posições privilegiadas e obriga os outros a aceitarem hierarquias no seu seio (p. 283), constituindo-se, assim, numa forma de *hard power*.

Num mundo globalizado e assumindo que os métodos do conflito são simultaneamente a causa e o instrumento da geoeconomia e que os conflitos são resolvidos economicamente e não militarmente, os Estados actuam segundo uma lógica espacial e não funcional (Luttwak, 1990) e procuram ganhar poder, enfraquecendo os seus rivais através de políticas de *“beggar-my-neighbour”* (Baru, 2012, p. 7). A instrumentalização de grupos de interesses, sobretudo empresariais, pelo Estado, ou vice-versa, ou por ambos, é fulcral para a implementação de medidas de carácter fiscal, regulatório, de acesso a infraestruturas e de desenvolvimento tecnológico que protejam e beneficiem as economias nacionais (Luttwak, 1990). Será, então, possível prejudicar economias adversárias através de boicotes, sanções económicas, bloqueios ou negação de recursos, procurando-se que o lugar de empresas de um Estado concorrente seja ocupado por empresas nacionais, por aquelas beneficiadas, num contexto em que as empresas actuam como instrumentos geopolíticos de si próprias e dos Estados (Correia P. P., 2010).

Segundo Baru (2012, p. 8), o poder geoeconómico assenta em quatro factores estruturais e de longo prazo: (i) existência de conhecimento humano e de perspectivas demográficas



favoráveis; (ii) capacidade para assegurar a autonomia alimentar e energética; (iii) existência de uma classe média urbana e de empresários dinâmicos e empreendedores com capacidades de gestão; (iv) um Estado com capacidade de captar receitas fiscais pela via da boa governança e de crescimento económico para investimento em capacidades tecnológicas e militares.

No entanto, Pezarat Correia (2010) introduz uma outra perspectiva, ao dizer que a geoeconomia “tem potencialidades que permitem inscrevê-la como dimensão da nova geopolítica, se entendida como a interpretação do poder ao serviço da solução dos grandes problemas da geografia económica” (p. 287), associando-se a uma “geopolítica da paz” e a políticas destinadas a “intervir na resolução de problemas espaciais associados à economia, gestão de recursos, de fluxos, de resposta equilibrada às necessidades humanas” (p. 279); conduzindo a jogos de soma positiva (e já não de soma nula), dos quais todos beneficiariam.

Finalizamos esta secção, abordando a Economia Política Internacional sob o prisma de Strange (2015 [1988], pp. 1-6), que alude aos principais valores de uma sociedade: segurança, riqueza, justiça e liberdade de escolha. Conforme o *mix* das prioridades que os indivíduos atribuírem a cada um destes, teremos diferentes organizações das sociedades, assumindo-se uma relação de *trade-off*, que sacrifica os valores de menor importância face ao considerado como primordial, o que conduz a sociedades de pendor realista, liberal ou idealista.

O principal contributo desta autora está no conceito de poder estrutural - situado numa envolvente contextual histórica e conjuntural (p. 25) – ao qual atribui a capacidade de “*decide how things shall be done, the power to shape frameworks within which states relate to each other, relate to people, or relate to corporate enterprises*” (p. 27), numa ordem mundial anárquica (p. 28), sendo o poder relativo de cada um destes actores determinado pela estrutura envolvente de relacionamentos. O poder estrutural reveste-se de quatro fontes ou estruturas primárias de poder, que se influenciam entre si: a segurança (dependente do nível das ameaças percebidas e da capacidade de as neutralizar), a produção (combinação, mobilidade e controlo dos factores de produção: terra, trabalho, capital, tecnologia e energia), o sistema financeiro e de concessão de crédito (na perspectiva da confiança das instituições financeiras nos investidores, pois no sistema actual já não é necessária a acumulação de capital para potenciar o crescimento económico) e o conhecimento/tecnologia (através do controlo de quem a estes tem acesso, negando-o a quem não interessa, e ao poder das ideias) (pp. 27,32-3).

Existem, também, estruturas secundárias ou dependentes, formatadas pelas estruturas primárias e por políticas públicas, que por sua vez, são também influenciadas pela dimensão



externa, pela via do seu carácter transnacional a uma escala global: a rede transnacional de transportes, o comércio e sistema de trocas internacional, abastecimento de energia e os sistemas de bem-estar e de desenvolvimento/protecção social das populações (pp. 153-4). Importa, pois, saber quem e como controla estas estruturas, como os detentores destes poderes se relacionam entre si e quais, dependendo dos contextos, são predominantes (p. 34); embora a autora tenha consciência que, em último caso, o uso da força prevaleça, esta não pode ser considerada *“the only significant source of power”* (pp. 34-5). As consequências reflectem-se na relação de forças entre autoridade e mercados, isto, é qual deles tem mais poder, e no “desenho” das sociedades no sentido/pendor dos regimes políticos autoritário/securitário, liberal ou idealista. Logo, a alocação (*who gets what*) dos diferentes recursos entre os Estados (autoridades) e os mercados vai ser determinada pela relação (balança do poder) entre estas duas estruturas (pp. 231,253); mas também, e em sentido contrário, das alterações nas estruturas primárias que afectam a balança de poder (pp. 253-4).

Finalmente, destacamos o conceito de *“Strategy Bridge”*- proposto por Gray (2010, p. 167) - que nos inspira, ao longo desta investigação, a procurar estabelecer pontes entre os vários contributos e influências mútuas que cada uma das abordagens teóricas que abordamos poderá ter para o sucesso da internacionalização de Portugal, no contexto do Uso do Mar, tendo em vista aumentar a sua competitividade e relevância no Sistema Internacional:

*“The function of strategy is to bridge the gap between purpose and action, while its role is to generate the effect necessary to shift enemy behaviour from the path it was on (...) the strategist (on his bridge) seeks to secure the consequences necessary for political success.”.*

## **2.2. A Teoria Geral da Estratégia**

Tomamos como ponto de partida as três concepções de Cabral Couto (2007, pp. 96-97) quanto à evolução temporal do conceito de Estratégia: clássica, moderna e pós-moderna, e demonstramos como este se alargou, a partir de um domínio essencialmente militar, passando pelo sistema de Estados e centrado na coacção, para chegar ao universo empresarial.

### **2.2.1. Concepção Clássica da Teoria Geral da Estratégia**

A estratégia<sup>6</sup> clássica restringe-se ao “domínio militar, como ciência ou arte do general ou chefe militar em operações” e tem um carácter descontínuo no sentido em que apenas é

---

<sup>6</sup> A origem etimológica da palavra estratégia é grega e compunha-se pelo substantivo *stratos* (exército) e pelo verbo *agein* (agir), da qual resultaram o *strategos* (general comandante), a *strategia* (a perícia militar daquele) e o *strategema* (o seu plano e a sua acção) (Sousa & Mendes, 2014, p. 94).



praticada durante a guerra e seu o planeamento (Couto, 2007, p. 96). Nesta concepção destacam-se autores mais antigos, sendo os mais relevantes Sun Tzu, Tucídides e Clausewitz (Gray, 1999, p. 264). Contudo, todos eles abordam a Estratégia de forma bem mais abrangente, o que nos alerta, desde já, para o seu carácter paradoxal (Luttwak, 1987, p. 4).

Sun Tzu viveu na China no séc. V a.C.. N’ “A Arte da Guerra” (2011) descreve a sua importância para o Estado, pois trata-se de “uma questão de vida ou de morte, um meio de sobrevivência ou destruição” (p. 15). Esta obra estrutura-se em várias máximas agrupadas conforme o seu campo de aplicação: subordinação ao poder político; planeamento; engano, surpresa e informações; confronto e ofensiva. Sun-Tzu é considerado um precursor da estratégia integral, ao utilizar as várias formas de coacção para atingir “a excelência suprema (que) consiste em quebrar a resistência do inimigo sem combater”, (pp. 23-4).

Tucídides legou-nos a “História da Guerra do Peloponeso”, uma descrição histórica dos acontecimentos militares, contextualizados politicamente, do conflito entre Atenas e Esparta durante o séc. V a.C. Para além de iniciar a discussão dos conflitos geopolíticos entre potências marítimas e continentais, numa lógica de comércio, de acesso a recursos e de poder hegemónico, Tucídides é considerado o pai do realismo ao descrever episódios, que mais tarde serão alvo de construções teóricas, tais como os jogos entre o poder e a razão, a defesa dos interesses nacionais, o dilema de segurança e a balança de poder (Martins, 2009). É imperioso destacar o Diálogo de Melos, entre os atenienses que procuram subjugar os mélios, menos poderosos e aliados de Esparta. Os primeiros afirmam: “o direito (...) é apenas aplicável aos que se igualam em poderio, enquanto que o forte faz o que quer e o fraco sofre o que deve”, ao que acrescentam “(...) se alguém mantém a sua independência é porque é forte (...) se nós não os molestamos, é porque temos medo, pelo que, além de alargarmos o nosso império, devemos aumentar a nossa segurança através da vossa sujeição” (Tucídides, 2008, pp. 484-5).

“Da Guerra” é uma obra inacabada do general prussiano Clausewitz, escrita após as guerras napoleónicas, centrada no uso intencional da força para a obtenção de fins políticos, tal como no primado da política e das políticas em todas as acções militares, dominada pela “fascinante trindade” da violência primordial (ou irracionalidade); do acaso (probabilidades); e do comando político (a razão)” (Barrento, 2009, p. 365). Clausewitz define a guerra como “um acto de violência destinado a forçar o adversário a submeter-se à nossa vontade” (1976, p. 73); enquadrada por três acções recíprocas: o uso ilimitado da força; o objectivo é desarmar o inimigo (que deve ser temido enquanto não for desarmado e que dita as suas leis, tal como “nós” as ditamos); e para vencer o adversário, o esforço deve ser proporcional à força da sua



resistência (pp. 74-6). Clausewitz considera a estratégia como “a teoria relativa à utilização dos recontros ao serviço da guerra” (p. 138), cujos elementos são morais, físicos, matemáticos, geográficos e estatísticos (p. 207); referindo, ainda, que a guerra “não pertence ao domínio das artes e das ciências, mas sim ao da existência social” (p. 164) e reforça a sua subordinação à política (“o fim”), considerando-a um meio (p. 88).

### 2.2.2. Conceção Moderna da Teoria Geral da Estratégia

No entender de Cabral Couto (2007, pp. 96-97), a estratégia moderna “desenvolve-se de forma permanente e contínua; ao nível do Estado, tem um carácter interdepartamental”, está centrada na finalidade da acção, na qual se procura que um actor estratégico faça valer a sua vontade e os seus interesses perante um outro, num ambiente de “hostilidade entre as partes”, em que existem “objectivos em oposição”, “através de instrumentos de constrangimento ou de coacção” que englobam a “tradicional” coacção militar (associada ao modo directo) e também as coacções diplomática, psicológica e económica (associadas ao modo indirecto), cada uma originando uma estratégia geral, sendo todas estas articuladas numa “única estratégia integral”. Esta concepção assume três dimensões: a operacional (ou táctica), a estrutural e a genética.

Gray (2010, pp. 7,8) defende a possibilidade plausível de ameaça ou de uso efectivo da força militar como condição necessária para seu o estudo e prática, centrando-se no que designa por efeito estratégico, isto é, das consequências materiais e psicológicas das acções estratégicas de uma entidade política sobre o comportamento de um inimigo que visa controlar. Caberá ao estrategista (praticante da estratégia) colocar em prática os objectivos políticos de um Estado através do uso dos activos ao dispor de uma comunidade de segurança (definindo assim *Grand Strategy*) através da “*Strategy Bridge*”, a ponte que assegura o sucesso político e faz coincidir os objectivos com os fins desejados, através da utilização dos meios.

Nesta linha de pensamento, Silva Ribeiro (2010a, p. 22) define a estratégia como “a ciência e arte de edificar, dispor e empregar meios de coacção num dado meio e tempo, para se materializarem objectivos fixados pela política, superando problemas e explorando eventualidades em ambiente de desacordo.”.

A prática da estratégia consubstancia-se no processo estratégico que se submete a um “esquema dialético, designado por modalidade de acção estratégica ou manobra estratégica. Nela são previstas as reacções do outro a cada uma das acções próprias consideradas, de natureza política, económica, psicossocial e militar, destinadas a evitar ou ultrapassar cada uma delas” (Ribeiro A. S., 2010a, p. 99). Cabral Couto (2002, p. 19), inspirando-se em



Clausewitz, caracteriza este “esquema dialético” como “a essência da estratégia”, ou seja, “num jogo sucessivo de decisões inter-condicionadas, de acção e reacção, de paradas e respostas e que só termina com a definição de um vencedor/vencido ou com um compromisso/negociação”. Silva Ribeiro (2010a, pp. 28,99) conjuga os elementos essenciais do processo estratégico na modalidade de acção, formulada e implementada nos vários níveis de decisão e execução do Estado, que articula os factores de decisão (objectivo fixado pela política; meio; meios de coacção; tempo e contrário) nos vários níveis de decisão e execução do Estado, de acordo com os princípios e regras da estratégia, visando alcançar a vantagem estratégica afectando do centro de gravidade<sup>7</sup> do contrário, sendo validada pelas provas da estratégia.

Consideramos como *âncoras* teóricas para a nossa investigação três dos elementos essenciais do processo estratégico: os níveis de decisão e execução, os princípios e regras da estratégia e as provas da estratégia. Assim, Silva Ribeiro, referindo-se aos níveis de decisão e execução no processo estratégico (afinando os contributos de Beaufre, Poirier e Cabral Couto) parte das divisões da estratégia relativas à estruturação dos meios de coacção, e diz-nos que a “estruturação vertical do Estado, a que corresponde uma pirâmide que se desdobra, em planos analíticos decrescentes, a estratégia integral (ou total), as estratégias gerais e as estratégias particulares, segundo os objectivos a materializar e as acções a realizar.” (2010a, p. 75). Segundo o mesmo autor (que também aplica este modelo às empresas<sup>8</sup>), a cada um destes níveis da estratégia corresponderá, respectivamente, um nível na hierarquia do Estado: o nível superior, os níveis responsáveis e os níveis subordinados - que se articulam entre si - para que a circulação da informação se efectue através de um duplo fluxo, ascendente e descendente, no qual a informação proveniente dos níveis subordinados sobe ao longo da cadeia hierárquica, para que influencie a formulação da estratégia integral ou total, ao nível da autoridade superior; passando pela autoridade responsável, que também a utilizará para formular e por em prática as suas estratégias gerais (pp. 75-82).

Para Cabral Couto (1988) e Silva Ribeiro (2010a), os ramos ou divisões da estratégia preparam e utilizam os meios e praticam-se em todos os níveis da pirâmide hierárquica. A estratégia genética, cujo objecto é “a invenção, construção ou obtenção de novos meios a

---

<sup>7</sup>Conceito originalmente desenvolvido por Clausewitz (1976, p. 726) e que se refere ao ponto (material, geográfico ou mesmo um líder) que, quando neutralizado, colapsa e desarticula as forças que tendem a manter unida a estrutura do sistema do contrário: “(...) é que o ponto essencial é ter em mente as condições que predominam nos dois campos. A partir destas, um certo centro de gravidade, um centro de poder e de movimento de que tudo depende, formar-se-á por si próprio, e é contra este centro de gravidade do inimigo que se deve desferir o golpe concentrado de todas as forças.”

<sup>8</sup> Para verificarmos como este autor aplica estes conceitos às empresas, *vd.* Silva Ribeiro (2014, pp. 18,19).



colocar à disposição da estratégia operacional” (Couto, 1988, p. 231). A estratégia estrutural detecta e analisa vulnerabilidades e potencialidades, visando definir as “medidas mais adequadas, incluindo a criação de novas estruturas, que conduzam à eliminação ou atenuação das vulnerabilidades, a um reforço das potencialidades e, em última análise, a um melhor rendimento dos meios ou recursos” (p. 232). A estratégia operacional “cuida de pôr em prática as acções específicas de emprego de meios para alcançar objectivos” e procura “conciliar os objectivos a atingir com as possibilidades proporcionadas pelas estratégias genética e estrutural”, orientando-as “de forma a adaptá-las às necessidades operacionais” (p. 232).

Silva Ribeiro (2010a, pp. 126-9) - tal como Cabral Couto (1988, pp. 167;186-90) - faz uma distinção entre os princípios e as regras<sup>9</sup> da estratégia, sendo aqueles a importância do objectivo, a economia de esforço e a liberdade de acção. Considera que “sem se perceberem as dependências que os unem e as tensões que os afastam, não se pode rentabilizar a sua acção” (p. 124), e valida-os pelas provas da adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade.<sup>10</sup>

O princípio da importância do objectivo “Preconiza seleccionar e manter-se fiel a objectivos, cuja materialização favoreça mais o interesse nacional” (p. 133), sendo estes adequados e compatíveis com a envolvente externa e interna. Associa-se ao factor de decisão objectivo e adopta as regras do equilíbrio, comunalidade, selectividade, flexibilidade, valor e compatibilidade (p. 129). A prova da adequabilidade verifica se a modalidade de acção atenta às circunstâncias em que se realiza e se poderá ser desenvolvida; se considera as oportunidades e ameaças verificadas no ambiente externo; se explora sinergias internas (forças e fraquezas) e externas; e se é consistente com a cultura e o contexto político interno (pp. 190-2).

O princípio da economia de esforço dispõe e emprega adequadamente os meios disponíveis, com vista a materializar o objectivo principal num dado meio e período de tempo. Associa-se ao factor de decisão meios e obriga às regras da coordenação, concentração, orquestração, clareza e surpresa. (p. 129) É validado pela prova da exequibilidade, isto é, “depende da disponibilidade de meios humanos e materiais para empreender e sustentar as

---

<sup>9</sup> Os princípios da estratégia “são preceitos primários que expressam uma ideia fundamental e universal, não vinculada no tempo histórico, nem influenciada pela tecnologia, extensível a todos os domínios e âmbitos da acção” (Ribeiro A. S., 2010a, p. 126). As regras da estratégia “são preceitos secundários, mais concretos e de interesse prático, destinados a orientar (...) a operacionalização estratégica, susceptíveis de variar ao longo do tempo, de acordo com o estado da arte e da organização”. (p. 127)

<sup>10</sup> Gray (1999, p. 354) afirma que “*there is an essential unity to all strategic experience in all periods of history because nothing vital to the nature of war and strategy changes*”. Assim, em “The Strategy Bridge” (2010) enumera um conjunto de “*Dicta*”, afinadas em “The Future of Strategy” (2015) e divididas em quatro “famílias”, num total de 23: natureza e carácter, feita e prática, execução e consequências. Todavia, nesta última obra e na sua contracapa, cita o autor russo Svechin (1927): “*Rules are inappropriate in strategy*”.



acções que permitam alcançar ou preservar os objectivos”. Avalia os recursos (financeiros e tecnológicos) e as capacidades estratégicas necessários para operacionalizar a modalidade de acção com elevada probabilidade de sucesso; identifica as deficiências a colmatar; e assegura a capacidade de substituir e renovar meios durante a acção estratégica (pp. 192-4).

O princípio da liberdade de acção procura assegurar o controlo dos factores que apoiam a acção própria e dificultam a acção do contrário no meio e no tempo. Associa-se aos factores de decisão contrário, meio e tempo, e toma em conta as regras da iniciativa, segurança, ponto conveniente e administração do tempo. (p. 129) Valida-se através da prova da aceitabilidade, avaliando a consistência entre os objectivos fixados e a atractividade e importância dos resultados esperados em termos de benefícios e riscos (pp. 194-5).

Finalmente, Silva Ribeiro situa a interacção estratégica ao nível das relações entre Estados, nas quais se procuram assegurar os objectivos políticos através de processos conjuntivos e de processos disjuntivos. (p. 201) Os primeiros associam-se a situações políticas<sup>11</sup>, caracterizadas por relações de cooperação, acomodação e assimilação, interesses compatíveis, com recurso à persuasão<sup>12</sup> para a “materialização de objectivos convergentes, criando vantagens espirituais mútuas” (p. 201), através de formas de acção pacíficas (actos de comunicação e manifestações de força diplomáticas, jurídicas e supraestatais), em regra associadas a interesses e objectivos secundários (pp. 208-10). Os segundos associam-se a situações estratégicas, caracterizadas por relações de conflito, de oposição e competição, interesses incompatíveis, com recurso à coacção<sup>13</sup> para a “materialização de objectivos divergentes, criando problemas materiais e espirituais recíprocos”, (p. 201) através de formas de acção não pacíficas (actos de comunicação e manifestações de força não belicosas: psicológica, económica, política clandestina no interior e diplomática; e belicosas, ao nível militar), em regra associadas a interesses e objectivos vitais ou importantes (pp. 209,218-9).

### **2.2.3. Concepção Pós-Moderna da Teoria Geral da Estratégia**

A concepção mais recente de estratégia, a pós-moderna, já não está centrada nos Estados – que deixam de ser os únicos actores determinantes no sistema internacional – “transcende-os

---

<sup>11</sup> Silva Ribeiro (2010a, pp. 202-8) considera que os processos conjuntivos normalmente incorporam elementos disjuntivos, aplicando-se o recíproco aos processos disjuntivos. Conforme as circunstâncias, um Estado poderá interagir através de uma destas vias, e num outro momento, da outra. Assumimos que as várias situações que estudaremos ao longo deste trabalho são maioritariamente processos conjuntivos, mas que tal não nos afasta de uma perspectiva estratégica de defesa dos interesses de um Estado face aos interesses muitas vezes concorrentes e divergentes dos outros Estados, na procura do controlo de recursos escassos e de vantagens competitivas.

<sup>12</sup> “forma de relação de poder resultante da exploração da força argumentativa” (Ribeiro A. S., 2010a, p. 201).

<sup>13</sup> “forma de relação de poder resultante da exploração da força material e mental” (Ribeiro A S, 2010a, p.201).



(...) e alarga-se (...) a qualquer organização que actue num universo agónico, hostil ou competitivo, no qual se jogue a sua sobrevivência” (Couto, 2007, p. 97). As Relações Internacionais, nos finais do séc. XX abandonaram aquele paradigma e começaram a ter em consideração a globalização, novos actores e o papel das pequenas potências, adaptando-se “às novas realidades da sociedade internacional contemporânea” (Sousa & Mendes, 2014, pp. 120-1). Assim, a questão do conflito vai-se deslocando do modelo tradicional alicerçado na hostilidade entre Estados-Nação - através de modalidades de acção centradas em acções militares cujo objectivo era alcançar uma vitória através da derrota da força militar adversária - para um novo modelo de conflito alicerçado em conflitos assimétricos nos quais competem forças irregulares (terroristas, por exemplo) através de modalidades de acção interdependentes entre si, visando a derrota política do adversário por falta de opções de resposta ou de vontade de continuar a disputa estratégica (Smith, 2006) *in* Vieira (2014, p. 279), que considera que “a ameaça transnacional é o motor da transformação da Estratégia” (p. 281).

Na perspectiva de Reis (2013, p. 7), “o quadro específico da estratégia não tem de ser o conflito armado, mas implica sempre a competição entre os diversos actores, cada qual com os seus próprios interesses, daí resultando inevitável fricção”. O autor continua, porém, a destacar ainda o papel dos Estados, ao referir que “(...) (n)uma estratégia nacional, cujo principal objectivo é identificar vulnerabilidades e formas de as reduzir, identificar potencialidades e formas de as explorar, seja no contexto externo, seja no contexto interno” (p. 7), enfatizando a componente interna da estratégia, afastando-se do conceito tradicional centrado praticamente só nas relações externas. Na sua explicação da “Estratégia Contemporânea”, expressão que utiliza para comentar a estratégia pós-moderna de Cabral Couto, Eugénio (2014) centra-se na evolução da Teoria das Relações Internacionais e aproxima a visão mais recente de Cabral Couto ao paradigma construtivista (que insere “na corrente designada radical ou crítica das Relações Internacionais” (p. 418)), em oposição ao paradigma realista seguido pela maioria dos estrategistas ocidentais, concluindo que a utilidade da estratégia se poderá perder se o seu âmbito continuar a ser alargado a “actividades que nada têm de confrontadoras” (p. 448), aproximando-se, assim, dos Estudos de Segurança.

Nesta lógica, mas aproximando-se também do universo empresarial, e ao prefaciar a obra de Abreu intitulada “Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial” (2002), Cabral Couto (2002, p. 20) foi alargando o espectro do seu conceito de estratégia, tendo adoptado o seguinte, que consideramos como um conceito operacional fulcral desta investigação:



*“ (...) a ciência e arte de, à luz dos fins de uma organização, estabelecer e hierarquizar objectivos e gerar, estruturar e utilizar recursos, tangíveis e intangíveis, a fim de se atingirem aqueles objectivos, num ambiente admitido como conflitual ou competitivo (ambiente agónico).”*

Prefaciando a obra de Rebelo de Sousa “A Economia como acção Estratégica” (2014) Silva Ribeiro (2014) - tal como Cabral Couto – vai deixando a estratégia confinada ao nível estatal, e estabelece paralelismos e reciprocidades entre a economia e a estratégia ao nível de componentes conceptuais, considerando a primeira “um factor determinante na potenciação estratégica (...) e uma forma de coacção estratégica da empresa ou do Estado” (p. 18).

Por conseguinte, da Teoria Geral da Estratégia provirão ensinamentos que podem inspirar os líderes das empresas a tomarem decisões em benefício da sua competitividade. A sua aplicação cuidada e ponderada, quanto à correcta definição de objectivos, formulação e implementação das modalidades de acção, à luz dos princípios e regras da estratégia, validadas pelas suas provas, é essencial para uma resposta à globalização, aos desafios tecnológicos e a uma melhor compreensão das várias facetas de que se reveste o outro, nesse contexto.

#### **2.2.4. Da Relevância do Conceito de Cultura Estratégica**

Cientes que a cultura estratégica não poderá ser vista como uma “*panacea for strategic dilemas*” (Gray, 2007, p. 17), adoptamos a proposta de Romana (2016a, p. 13) para um conceito operacional de cultura estratégica, a abordar “de forma sistémica e interdisciplinar”:

*“(...) a cultura estratégica contempla os valores, símbolos e padrões culturais que modelam a posição dos povos, e em especial as suas elites, em relação à defesa e à forma como é garantida a segurança nacional: instrumentos adaptados; mobilização da sociedade; posição do Estado na hierarquia da ordem internacional e capacidades de afirmação de uma estratégia nacional.”*

Numa óptica mais descritiva e histórica, e argumentando que “há sempre um contexto cultural que condiciona as percepções e as preferências básicas que inevitavelmente influenciam previamente essas opções estratégicas”, Reis (2013b, pp. 10-12), inspirando-se em Clausewitz e Booth diz-nos, também, que “cada vez mais há a noção de que é preciso estudar a guerra como a continuação da cultura, e não apenas da política, por meio da violência organizada”; e considera que a “valorização da abordagem cultural à estratégia” se tornou “um elemento central da chamada escola Construtivista”.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> O construtivismo considera os aspectos sociais e ideacionais nas Relações Internacionais, assumindo os factos e as realidades como uma construção social, introduzindo questões subjectivas, como a identidade, a cultura, as ideias e os condicionalismos do meio envolvente e a sua influência sobre o comportamento dos vários actores nas relações internacionais (Checkel, 2008), (Mendes, 2014, p. XXX). Coloca-se acima do Estado (Toft,



Romana (2016a, p. 15) observa que “na perceção das linhas-de-força de uma cultura estratégica se oriente o esforço de análise para as questões do processo e dos mecanismos de tomada de decisão, em especial quanto à sede do poder estratégico”; aproximando-se da escola construtivista, ao considera-la “como a teoria que dá coerência à operacionalização do conceito de cultura estratégica” (p. 20). Este autor - para quem a estratégia “corresponde à procura da eficácia máxima na ação do Estado na realização dos seus fins críticos” (p. 15) - insere as culturas estratégica, política e geopolítica, num modelo “ideal” de análise estratégica que “alimenta a estruturação” de uma Grande Estratégia - conceito apresentado por Luttwak em 1987 - (p. 27) “assente num conceito estratégico nacional que contempla três dimensões: ontológica (memória estratégica e pensamento estratégico); sistémica-funcional (cultura política, cultura geopolítica e cultura estratégica); e operativa (Comunicação estratégica, Discurso Estratégico e processo de tomada de decisão – política externa, segurança e defesa).” Será esta Grande Estratégia, conceptualmente paralela à Estratégia Integral ou Total, um dos elementos teóricos essenciais para o nosso trabalho, que se poderá resumir como “*the direction and use made of any or all among the total assets of a security community, in support of its policy goals as decided by politics.*” (Gray, 2010, p. 18).

### **2.3. Dimensão, Poder e Estratégias de Negociação Externa dos Pequenos Estados**

#### **2.3.1. A Dimensão e o Poder de Portugal na UE e no Sistema Internacional**

Convirá esclarecer, em primeiro lugar, se Portugal é um pequeno ou um médio Estado europeu. Nunes (2007, pp. 25,55) diz-nos que, tradicionalmente, são reconhecidos aos Estados médios um estatuto e um papel activo e interveniente no sistema internacional, no qual se posicionam para a resolução de crises e conflitos, e “tendem a alinhar consensualmente com as posições adoptadas no seio das organizações internacionais”. Para Gaspar (2007, p. 107), as médias potências da UE são a Itália, a Holanda, a Espanha e a Polónia, às quais se atribui um papel diferente daquele dos pequenos Estados “sem capacidade autónoma de defesa”, com “um território exíguo, uma população relativamente pouco numerosa e recursos medíocres” (p. 114) - seguindo a lógica realista de Raymond Aron – restando-lhes uma “posição de fraqueza, de dependência e exígua acção externa no quadro internacional” (Nunes, 2007, p. 55).

Do ponto de vista de Almeida (2012 [1989]), o poder dos pequenos Estados, nos quais inclui Portugal, é muito diminuto, num sistema internacional “não-igualitário”, no qual “a

---

2013), destacando as relações entre os actores da política internacional, consubstanciadas na forma como determinadas narrativas sociais tornam possíveis determinadas acções de política externa (Checkel, 2008).



grande potência exerce uma espécie de poder feudal ao apoiar as suas atitudes no exercício do poder militar, pelo que aparece como protectora nos sistemas de aliança que gera” (p. 373), exercendo esta um poder de atracção sobre os pequenos Estados pela via material, mas não pelas outras vias, que poderão ser consideradas ameaçadoras (p. 390). Este autor recomenda que se aceitem as desigualdades de poder, mas que se envidem esforços para “ser o menos desigual possível em relação aos actores que definem as regras do jogo” (p. 391). Preconiza políticas de alianças e criação de relações de interdependência, não esquecendo as componentes linguística, cultural e histórica necessárias para desenvolver laços com Estados de maior afinidade, apostando na educação de nacionais e de estrangeiros, tal como na comunicação, para criar percepções positivas nas várias opiniões públicas externas (pp. 392-8); ou seja, em estratégias de *soft power* para conquistar influência no sistema internacional.

Em face do exposto, terá que se concluir, que Portugal é um pequeno Estado no seio da UE, o que também se pode demonstrar pelo reduzido número de lugares e de votos a que tem direito no Parlamento e no Conselho Europeu: vinte e um, num total de 751 (Parlamento Europeu, 2017); e doze, num total de 352 (Conselho Europeu, 2017), respectivamente.

### **2.3.2. Estratégias de Participação e Negociação Externa dos Pequenos Estados**

Como poderão, no seguimento do que acima expusemos, os pequenos Estados “*punch above their weight in international negotiations?*” (Panke, 2012a, 2012b).

Nunes (2007, p. 23), mais focada na defesa e segurança, aborda duas perspectivas analíticas de base quanto às Estratégias de Participação Externa dos Pequenos e Médios Estados Europeus (PMEE): “estabilidade hegemónica” e “equilíbrio internacional”. A primeira associa-se ao paradigma realista e à Teoria da Estabilidade Hegemónica, numa “lógica consequencial (...) que determina a percepção sobre o comportamento externo em situações de coerção e dependência (...) com um efeito restritivo sobre o comportamento do PMEE” (p. 23), muito próxima daquela que Almeida nos acabou de descrever; a que apenas se acrescenta que a sobrevivência do pequeno Estado perante a potência hegemónica poderá ser obtida pela via do equilíbrio (balanceando-se a protecção pelo mais forte com o seu acesso a recursos estratégicos), ou da gravitação (como defesa perante avanços de uma potência mutuamente ameaçadora) (p. 35), mantendo-se a lógica do dilema de segurança (Nunes, 2007, pp. 33-5).

A mesma autora constata (p. 37) que os pequenos Estados preferem aderir, pela via de incentivos positivos, a alianças e coligações que fomentem a cooperação para garantirem estabilidade e segurança mútuas, defendendo os seus interesses através de narrativas e



estratégias de negociação baseadas na legitimidade e na capacidade de persuasão pela via da ética e da moral, superando assim as desvantagens estruturais que caracterizam as suas posições negociais de partida (Dietelhoff & Wallbott, 2012, p. 361). Para Goodby (2014, p. 37), na era da globalização, a dissuasão e a coacção não serão as melhores formas de lidar com situações em que os conflitos são cada vez mais assimétricos - o que poderá levar a situações em que ambos perdem - pelo que sugere a acomodação mútua como a melhor solução.

Emerge, portanto, uma segunda perspectiva analítica, mais moderna - a do “equilíbrio internacional” - subdividida em três lógicas adaptativas e comportamentais que facilitam e valorizam a acção externa dos pequenos Estados através de comportamentos por todos reconhecidos como positivos e “benignos” (Nunes, 2007, pp. 31,56). A lógica da cooperação assenta em regimes colectivos de segurança, onde existem “processos de cooperação baseados na harmonização de normas e regras de comportamento externo” (p. 37), diluindo hierarquias e relações de forças, fomentando a igualdade e valorizando o papel dos PMEE, num contexto que atenua o “dilema de segurança” (p. 31). A lógica da coordenação promove a segurança cooperativa inclusiva através “de processos de socialização internacional” (p. 31), prevalecendo as preferências comuns sobre os interesses nacionais, conferindo a estas alianças maior credibilidade (p. 47), maximizando a participação de cada Estado para um bem comum, com base em cooperação, interdependência e consenso (p. 51). A lógica da adequabilidade visa criar uma “identidade de segurança (...) em torno da adequabilidade normativa das narrativas securitárias” determinada pela “utilização de capacidade argumentativa e comunicativa” (p. 31), assentando em questões normativas e éticas que determinam o essencial das políticas externas dos Estados, sobrepondo-se a razões de natureza instrumental (p. 54).

Panke (2012a, pp. 316-7) constata as dificuldades das pequenas potências em influenciarem os resultados das negociações internacionais e sugere um modelo de análise que alarga a discussão anterior ao *soft power* e à economia. Como os pequenos Estados enfrentam desvantagens estruturais no seio da UE - menores recursos financeiros, humanos e administrativos, e pior acesso e capacidade de processamento de informação que dificultam a sua *performance* negocial - deverão recorrer a estratégias que permitam contrabalançá-las: aumento da capacidade negocial através da coordenação institucional, regional ou de parcerias estratégicas; melhorar a interacção com a Comissão Europeia, pelo estudo, antecipação e priorização dos assuntos a tratar; afirmar-se como “*neutral state*” posicionado como mediador e “*honest broker*”, o que confere poder moral e institucional acrescido (Kutys, 2009, pp. 8-9).



Wegge (2011) recorre ao contributo de Habeeb (1988) como base teórica para explicar a influência de um pequeno Estado sobre os resultados políticos, mesmo de instituições a que não pertence e o seu sucesso no sistema internacional. Habeeb parte das assimetrias no poder estrutural entre os Estados para caracterizar o seu comportamento – *behavioral power* – nas negociações internacionais (1988, p. 23). Estas assimetrias assumem duas facetas: um carácter agregado, em que a balança do poder é afectada pelas diferenças entre recursos e capacidades; e um carácter específico ou contextual, intrínseco a cada negociação, sujeito à variedade de alternativas disponíveis para cada actor, à sua vontade e empenho na actuação, e pelo controlo que cada um detém, isto é, da capacidade para atingir o resultado desejado unilateralmente, independentemente do seu custo (pp. 21-2). O comportamento dos actores nestas interacções manifesta-se mediante tácticas de negociação que procuram persuadir e pressionar o outro a aceitá-las através de acções que modifiquem as suas alternativas, empenho e controlo (pp. 21-2); concluindo-se que, nas negociações em condições assimétricas, as condições contextuais assumem um papel mais determinante que as condições agregadas de partida (p. 130).

Para compensarem as suas fraquezas estruturais nas negociações internacionais, as pequenas potências devem recorrer à *niche diplomacy*, focando recursos nos assuntos prioritários (Dietelhoff & Wallbott, 2012, p. 345), aproveitando a sua influência e melhor conhecimento para fazer valer posições (Panke, 2012a, pp. 317-8). Formar coligações tende a obter resultados positivos em situações de carácter regulativo, com base na maior aceitabilidade de uma argumentação discursiva e alicerçada em factores morais e legais. As situações de carácter distributivo – de cariz económico e/ou securitário – podem conduzir a conflitos de interesses e a processos de *bargaining*, pois as partes tentam maximizar benefícios e/ou minimizar perdas, sendo a capacidade argumentativa das maiores potências superior e mais sustentável no tempo (Dietelhoff & Wallbott, 2012, pp. 361-4), (Panke, 2012b, p. 396).

Nas negociações multilaterais no seio da UE, os pequenos Estados recorrem sobretudo, a estratégias de “*capacity-building*” e de “*shaping*” (Panke, 2012a, 2012b). As primeiras visam melhorar as condições de negociação, através de um trabalho prévio e informal de aquisição de informação<sup>15</sup> relevante quanto a conhecimento técnico-científico sobre os assuntos a tratar e relativo às estratégias negociais e posições dos Estados mais influentes, de forma a compilar informações sobre processos passados, mantendo-se uma memória institucional (p. 318) que

---

<sup>15</sup> Neste contexto, a aquisição e processamento de informações com recurso à *Intelligence* poderá ter um papel fulcral na ajuda à tomada de decisão e na elaboração de cenários. O recurso ao *capacity-building* permitirá melhor preparar os negociadores, para que, especialmente nos momentos de *bargaining*, conheçam os interesses essenciais a preservar e antecipem as prováveis movimentações das contrapartes.



permite aprender com as “*lessons from the past*” e com o que “*history teaches us*”, e conduzir a uma actuação mais assertiva dos pequenos Estados (Mellander & Mouritzen, 2016).

As segundas são estratégias directas de negociação que podem assumir-se como acções de persuasão ou de *bargaining* (mais próximas do “regatear”) (Panke, 2012a, pp. 318-20). A persuasão inclui o *framing*, isto é, manipular, limitar e interpretar a negociação pela via normativa ou técnica, recorrendo à *expertise* de um Estado numa certa matéria, tal como a argumentos morais, normativos ou legais (p. 320). As estratégias de *bargaining* - exigências, ameaças, concessões, cedências e ofertas - são mais confrontativas e menos aconselháveis aos pequenos Estados, recomendando-se que estes assumam posições de mediação, introduzindo os seus interesses como moeda de troca por uma actuação conciliadora (pp. 321-2). É preferível apostar em movimentos de antecipação ou referir factos consumados, adquirindo uma posição de partida sólida, perante a qual as contrapartes só podem apresentar contrapropostas ou desalojar o actor com elevados custos e dispêndio de recursos (p. 322).

Num registo próximo da abordagem da cultura estratégica de Romana (2016a), a que já aludimos, Goodby (2014, p. 33) destaca a autoidentificação colectiva com uma cultura e uma língua e a necessidade da sua preservação, a percepção das tradições e realidades culturais pelos governantes, e uma aposta na educação das populações, como formas de preservação de uma auto-governança e do que chama o “*sense of self*”, para o qual contribuem a “*ethnic cohesiveness*” e a autoconfiança. O pequeno Estado poderá, assim, manter relações de relativa equidistância com os seus grandes vizinhos, transformando a fraqueza do seu pequeno poder em oportunidades de relacionamento profícuo com todos.

#### **2.4. As Estratégias de Internacionalização**

As Estratégias de Internacionalização estão ligadas aos vários modelos da inovação e da competitividade. Tradicionalmente, existe uma separação entre os modelos que se aplicam aos Estados, centrados nas Teorias do Comércio Internacional e nas vantagens comparativas, que evoluíram para as vantagens competitivas (Costa, 2010), e os modelos aplicados às empresas, centrados nas vantagens competitivas (Grant, 2016). Um contributo significativo para a sua aproximação foi dado por Porter (1990), através do estudo das vantagens competitivas das nações, em que os conceitos e teorias da gestão estratégica das empresas são aplicados para expandir e reformular as teorias do comércio internacional, investimento directo e desenvolvimento económico, nas quais os governos têm um papel influenciador importante.



### 2.4.1. Teorias Explicativas do Comércio Internacional

Para Costa (2010, p. 57) “o comércio internacional é a forma mais antiga de internacionalização”, já que existe uma relação positiva entre comércio externo e crescimento económico, pois aquele pode actuar como um estímulo à economia local, fornecendo-lhe recursos a preços mais baixos do que aconteceria se fossem produzidos internamente.

As teorias realistas, centradas na obtenção de segurança e da coesão social necessária à sua manutenção, têm dominado a cena política e as Relações Internacionais. As teorias liberais visam criar riqueza - que confere poder e capacidade de sobrevivência - através da combinação mais eficiente dos factores de produção e da promoção das trocas internacionais (Strange, 2015 [1988], pp. 195-8), destacando-se nos meios académicos. Na Economia, o liberalismo desenvolve-se a partir das teorias clássicas e neo-clássicas do comércio internacional.

As teorias clássicas centravam-se na obtenção de vantagens absolutas, um conceito introduzido por Adam Smith no séc. XVIII: “os países devem (...) apenas produzir e exportar os produtos em que apresentam maior produtividade e eficiência, e comprar aqueles em que os seus parceiros são mais eficientes do que eles” (Costa, 2010, p. 84). Pouco depois, David Ricardo advogava a obtenção de vantagens comparativas, ou seja, “após determinado o padrão de especialização, a troca só se concretizaria se (...) existir (...) uma razão de troca internacional que beneficie a especialização em ambos os países” (p. 88), em que um seria comparativamente mais eficiente que o outro na produção de determinados bens e vice-versa.

Estes modelos, limitados por estarem centrados no factor de produção trabalho e nas taxas de câmbio, foram desenvolvidos por Heckscher e Ohlin e por Samuelson, dando lugar às teorias neo-clássicas (Krugman & Obstfeld, 2009). O seu principal contributo reside no teorema dos dois primeiros autores: “cada país se especializa e exporta o bem em cujo processo produtivo seja utilizado de forma relativamente intensiva o factor de produção relativamente mais abundante” (Costa, 2010, p. 92); isto é, os países mais eficientes na *exploração* do capital exportam bens de capital intensivo e adquirem bens intensivos em trabalho provenientes de países mais focados na *exploração* do trabalho e vice-versa (Strange, 2015 [1988], p. 197).

A Teoria do Ciclo de Vida do Produto, de Vernon, explica como um produto inicialmente produzido em países desenvolvidos, passa a ser progressivamente produzido noutros menos desenvolvidos, à medida que as inovações tecnológicas avançam e se obtêm economias de escala, acabando por ser importado por aqueles que originalmente o produziram. A Teoria da Procura Representativa, de Linder, já se centra no lado da procura e descreve como os gostos



dos consumidores são determinados pelos seus níveis de rendimento, tal como o facto de um país poder importar e exportar simultaneamente o mesmo bem, introduzindo a possibilidade da sua diferenciação, derrubando o pressuposto do produto homogéneo de Ricardo (Costa, 2010, pp. 98-100). As teorias baseadas nas vantagens comparativas são substituídas por aquelas baseadas nas vantagens competitivas, tal como na estratégia empresarial. Helpman e Kruger explicam como países com características e especializações semelhantes comercializam entre si, nomeadamente ao nível intra-industrial (e não apenas inter-industrial), atribuindo importância crescente aos conceitos associados aos factores críticos de sucesso em que assentam as vantagens competitivas das empresas: economias de escala, diferenciação de produtos e funções de utilidade, onde as interacções estratégicas entre governos e empresas assumem lugar de destaque (Krugman & Obstfeld, 2009), (Costa, 2010, pp. 100-5).

No entanto, estas teorias de matriz liberal dão relativamente pouca importância aos governos, que acabam por ter um papel preponderante nas questões do comércio internacional, pela sua capacidade de condicionarem o desempenho dos actores nos seus mercados interno e externo, através de políticas interventivas que protegem os nacionais e prejudicam quem vem de fora (proteccionismo) e ajudam os nacionais a internacionalizarem-se (Strange, 2015 [1988], pp. 197-8). Os instrumentos comuns destas políticas de pendor realista revestem-se na forma de subsídios, barreiras alfandegárias e não alfandegárias, alocação selectiva do crédito bancário disponível e de uma panóplia de medidas administrativas com vista a suprimir a concorrência; embora no entender desta autora (pp. 199-202), as explicações anteriores omitam a importante influência que a geografia, a história e as várias combinações possíveis dos factores estruturais (segurança, produção, sistema financeiro e conhecimento/tecnologia) têm na determinação dos níveis de competitividade e de capacidade negocial de cada país.

#### **2.4.2. A Construção da Vantagem Competitiva das Nações**

A Teoria das Vantagens Competitivas das Nações de Porter (1990) diz-nos que, para além dos diferenciais de custos que influenciam a competitividade no comércio internacional, haverá que contar com o impacto das vantagens baseadas na diferenciação (sobretudo de qualidade e de sofisticação tecnológica) no comércio externo, ou seja, nas exportações e no investimento internacional entre as nações industrializadas. As características do ambiente nacional que influenciam a performance internacional das empresas combinam-se num “diamante nacional” que é constituído pelos quatro determinantes da vantagem nacional que se influenciam e reforçam entre si, compondo um sistema dinâmico e interactivo (pp. 130,174).



O primeiro determinante associa-se à disponibilidade de factores de produção: recursos humanos, físicos, de conhecimento, de capital e infraestruturas; que se dividem em básicos e avançados ou especializados, sendo mais importantes os relacionados com inovação, tecnologias e investigação, pois são mais escassos e difíceis de obter. A competitividade obtém-se a partir da eficiência e eficácia da combinação destes factores, única para cada país, e traduz-se pelos níveis produtividade alcançados (pp. 73-85,132-6).

O segundo determinante associa-se às características e condições da procura doméstica: quanto mais exigentes e sofisticados forem os consumidores domésticos, maiores os incentivos ao desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. A rivalidade entre as empresas numa indústria estimula o aumento da produtividade, o desempenho dos produtos e as estratégias de marketing, impulsionando as exportações. O sucesso dessa indústria exportadora reflecte a sua competitividade, reforçando a sua reputação e a do seu país de origem (pp. 86-100,136-8).

A existência de indústrias relacionadas e de suporte é o terceiro determinante: existindo fornecedores especializados e competitivos a montante, é mais fácil aumentar a competitividade das empresas a jusante, cooperando no desenvolvimento de novas soluções. Em sectores relacionados, as alianças facilitam o intercâmbio de tecnologias, que ao serem testadas nuns sectores e aproveitadas noutros, conduzem a economias de escala e de experiência no desenvolvimento e na produção (pp. 100-7;138-40).

O quarto determinante refere-se às estratégias das empresas, à estrutura e ao grau de rivalidade existente numa indústria. A vantagem nacional pode provir das vantagens competitivas de estratégias empresariais ambiciosas que promovem o investimento e a inovação; embora as tradições e a cultura estratégica nacional possam direccionar as empresas para determinados sentidos. A rivalidade doméstica incentiva e pressiona as empresas para a melhoria, a inovação, a diferenciação e a criação de novos negócios, segmentos de mercado e de novos factores avançados, muitas vezes pela via de *start-ups* e *spinoffs* (pp. 107-24,140-4).

Para além do acaso (factores imponderáveis fora do alcance das empresas), Porter destaca a missão influenciadora dos governos nos quatro determinantes enunciados, ao ajudar a dotar os recursos nacionais (trabalho e capital) de elevados e crescentes níveis de produtividade; insistindo que esta é a causa de raiz que determina o nível de vida de um país. O crescimento só é possível através de melhorias e de inovações nas indústrias existentes e do aparecimento de novas indústrias que vão criar novos postos de trabalho, sobretudo para os jovens e para aqueles provenientes de empresas que perderam a sua competitividade (pp. 617-8).



O autor enuncia várias políticas de apoio à competitividade das indústrias, destacando-se o fomento da educação, ciência, tecnologia e infraestruturas, o efeito de alavancagem das compras governamentais no lançamento e adopção de novos produtos e tecnologias, a imposição de especificações que beneficiem certos fabricantes e o apoio à criação e desenvolvimento de *clusters*, no que concerne aos três primeiros determinantes (pp. 626-56).

Quanto ao quarto determinante, Porter aborda o papel dos governos na internacionalização das economias, ao defender as agências de apoio e promoção do comércio externo e o esbatimento de barreiras à sua expansão, e ao propor a limitação do apoio aos “campeões nacionais”, demasiado protegidos e incapazes de se imporem no exterior por falta de estímulos à sua competitividade. Refere as políticas comerciais de abertura e de eliminação de práticas abusivas, reforçando a capacidade de intervenção nacional nos *fora* e organizações internacionais. O investimento directo estrangeiro (IDE) passivo, isto é, não sendo uma “arma” política de outros Estados, estimula a rivalidade interna e a produtividade com benefícios para todos; todavia, ao tornar-se generalizado, poderá indicar que a economia tem problemas, pois as empresas nacionais não se conseguem defender dos rivais externos, o que implica um investimento governamental na promoção e desenvolvimento dessas indústrias (pp. 657-71).

Porter (pp. 673-5) refere também as políticas de *targeting*, através das quais, os governos suportam e ajudam a desenvolver indústrias prioritárias. Se esses investimentos ou apoios estiverem desfasados dos determinantes do “diamante”, ou se concentrarem em mercados sensíveis a preços baixos, o *targeting* pode ser ineficaz. Ademais, o *targeting* pode criar “habituação”, isto é, as empresas podem “exigir” continuamente estes incentivos para investirem; mas também, o facto de certas indústrias serem consideradas prioritárias pode ser entendido como um “aval” do Estado a investimentos, atraindo a banca e outros investidores. O *targeting* directo (através de subsídios e de medidas proteccionistas) e focado em indústrias-chave pode ser muito eficaz numa economia movida pelo investimento; todavia numa economia mais desenvolvida e movida pela inovação, o *targeting* deverá ser indirecto (aposta na educação, investigação e promoção) e apontado a desenvolver indústrias competitivas que queiram melhorar a sua capacidade para chegar a consumidores mais exigentes e sofisticados.

Estas políticas têm particular interesse para o nosso trabalho, ao demonstrarem como o Estado pode influenciar e avalizar o investimento em determinados sectores, promovendo e ajudando quem neles queira investir, sobretudo se tal for importante para o interesse nacional, o que se consubstancia, no nosso caso, na segurança económica, na soberania; e no apoio e incentivo a um *Cluster* essencial ao desenvolvimento do país: o do Mar.



Porter diz-nos que os Estados prosperam pela via de indústrias que se relacionam entre si através de ligações verticais e horizontais, formando *clusters*, e que a existência de um conjunto de *clusters* competitivos reflecte o seu estágio de desenvolvimento (p. 73). Os *clusters* resultam da dinâmica sistémica promovida pelos determinantes do “diamante”, nas relações fornecedor/cliente (verticais), e da partilha de tecnologias, clientes e estruturas de distribuição (horizontais) (p. 149). A rivalidade entre as empresas situadas nos *clusters* impulsiona e reforça cada um dos determinantes do “diamante” e ajuda a criar indústrias competitivas que, por sua vez, ajudam a criar outras, reforçando-se mutuamente e partilhando recursos, competências e informação, o que permite reduzir custos, melhorar desempenhos e exportar cada vez mais (pp. 151-2). A concentração geográfica amplifica o sucesso do *cluster*, ao disponibilizar numa área concentrada recursos a partilhar por várias empresas (como seja uma universidade), diminuindo custos de transporte, aumentando a disponibilidade de mão-de-obra especializada, a rapidez no acesso à informação e ao conhecimento, levando à criação de sinergias e de relações de confiança através do contacto pessoal entre pessoas (pp. 154-5,174).

Porter refere ainda os quatro estádios do desenvolvimento competitivo de um Estado (pp. 545-60), relacionando-os com os determinantes do “diamante”. O World Economic Forum (WEF) apresenta uma visão mais moderna que a de Porter, actualizada por inquéritos anuais nos países que contribuem para os seus estudos, definindo a competitividade como “*the set of institutions, policies, and factors that determine the level of productivity of a country*” (WEF, 2016, p. 35). O nível de produtividade determina o grau de prosperidade que pode ser atingido por uma economia, tal como as taxas de retorno obtidas pelos investimentos naquela, sendo estas últimas os principais determinantes das suas taxas de crescimento, concluindo-se que uma economia competitiva tenderá a crescer mais rapidamente ao longo do tempo (p. 35).

Para o WEF, a competitividade assenta em doze pilares não independentes entre si, embora analisados individualmente, que se reforçam ou prejudicam mutuamente, agrupados em três sub-grupos: requisitos básicos, promotores da eficiência, e factores de inovação e sofisticação (pp. 5,37), aproximando-se dos determinantes do diamante de Porter. Os requisitos básicos são compostos pelos pilares das instituições, infraestruturas, ambiente macroeconómico, saúde e educação primária e conduzem aos factores-chave para as economias movidas pelos factores (pp. 5,35-6). Os pilares promotores da eficiência são a educação avançada e a formação dos recursos humanos, a eficiência dos mercados de bens, a eficiência do mercado de trabalho, o desenvolvimento dos mercados financeiros, a disponibilidade de tecnologias e a dimensão do mercado, levando aos factores-chave para as



economias movidas pela eficiência (p. 36). Finalmente, os factores de inovação e sofisticação são compostos pela sofisticação dos negócios e pelos níveis de inovação, o que conduz aos factores-chave para uma economia movida pela inovação (pp. 5,36-7). Cada um destes pilares apresenta uma ponderação que se subdivide em vários itens, cuja soma é 100%, sendo a soma das ponderações dos doze pilares 100% (pp. 39-40). O WEF conclui, tal como Porter, que os países pior colocados no índice de competitividade são aqueles cujas economias são movidas pelos factores e que as economias mais desenvolvidas são movidas pela inovação, encontrando-se Portugal neste grupo, na 46.<sup>a</sup> posição global, entre 138 economias.

Podemos agora operacionalizar um conceito de estratégia de internacionalização. Partindo do conceito operacional de Estratégia enunciado na pág. 21, relacionamo-lo com o ambiente internacional (de uma forma simplificada, no contexto das importações e exportações) em que os Estados e as empresas competem entre si. Tendo como base os contributos de Costa (2009) e de Krugman e Obstfeld (2009), uma estratégia de internacionalização centra-se na capacidade de conquistar e/ou manter quotas em mercados externos, pelas vias do comércio internacional, do investimento directo no estrangeiro e da transferência de tecnologia.

Rebello de Sousa (2014a, pp. 103-5), estuda na “Nova Teoria da Relatividade Económica” as condições de maximização da “Função Bem-Estar Dinâmica, sujeita a restrições decorrentes da caracterização estrutural da Sociedade”, considerando três diamantes de igual importância que se interligam e articulam entre si, conduzindo a um “triângulo virtuoso” que comporta a internacionalização, promovida pelo Estado; o bem-estar social, promovido pelos cidadãos; e a competitividade, promovida pelas empresas.

O “Novo Diamante” associa-se à Macroeconomia e centra-se nas políticas estruturais a dinamizar pelo Estado com o objectivo de “implementar uma estratégia de internacionalização de sucesso” (p. 104), através de uma política económica e financeira consistente e geradora de confiança e da promoção do investimento (p. 103). O “Novo Diamante Empresarial” associa-se à Microeconomia, e centra-se nas políticas de gestão a dinamizar pelas empresas, com o objectivo de “atingir a competitividade” (p. 104). O “Diamante da Relatividade Económica” associa-se aos cidadãos através do voto, com o objectivo do Bem-Estar, sendo determinado pelo “padrão de desenvolvimento” (ligado ao Novo Diamante Macroeconómico), pela “dinâmica de desenvolvimento” (ligada ao Novo Diamante Empresarial) e pelas “estruturas participativas dominantes, o grau de mobilidade social (...) e as infraestruturas sociais de enquadramento” (p. 104). Para que este terceiro Diamante funcione, o Governo deve promover a estabilidade política e social, criar mecanismos que aprofundem a participação democrática,



a abertura e mobilidade social dos cidadãos, satisfazer as suas necessidades básicas, associando-as a uma dinâmica que conduza a mais elevados padrões de desenvolvimento (pp. 104-5); concluindo o autor que, nos países desenvolvidos, a dimensão do Estado é tendencialmente maior que nos países de desenvolvimento intermédio, mas mais rapidamente crescente e mais rapidamente inflectindo para dimensões menores nos primeiros, tendendo a manter-se no tempo, mas com níveis de dimensão inferiores, nos segundos (pp. 300-1).

Este autor alerta para que as empresas não apostem só em modelos de internacionalização “soft” pela via de “*export led growth models*” para países em vias de desenvolvimento ou em desenvolvimento intermédio, pois estes tenderão a adoptar políticas protectoras do seu empresariado emergente. Estas barreiras à entrada colocam dificuldades às exportações, pelo que será desejável superá-las através de IDE nesses países - uma internacionalização “hard” - investindo em unidades produtivas localmente instaladas e mantendo as marcas de origem, assumindo posições de relevo nessas economias, tendo o Estado uma palavra a dizer na criação e implementação de medidas e instrumentos de apoio a estas acções (p. 315).

## **2.5. A Estratégia Empresarial**

### **2.5.1. Relações com a Teoria Geral da Estratégia e Perspectiva de Análise**

Neste contexto estratégico, Abreu (2002, p. 147) parte das concepções de Cabral Couto e considera que cada actor estratégico, para além de ter que conhecer a concorrência, vai interagir com um novo actor - o cliente (que não formula e implementa a estratégia) - para que este o prefira, em detrimento dos seus rivais, realizando vendas cujo resultado maximize o seu lucro. Os objectivos incorporam-se numa missão estratégica própria, e não se subordinam a uma missão definida por um poder político; o confronto está sujeito a constrangimentos de ordem legal; o espaço estratégico é o dos mercados; sendo também necessário considerar os próprios produtos/serviços e as fontes da vantagem competitiva (pp. 148-51).

Na opinião de Freire (1997, p. 22), que como Grant (2016), refere brevemente a estratégia militar como estando na origem da estratégia empresarial, referindo amiúde Sun Tzu, mas ignorando Clausewitz e todos os autores pós-modernos, a estratégia empresarial define-se como “o conjunto de decisões e acções da empresa que (...) visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência” e tem como “finalidade última (...) a criação de uma vantagem competitiva sustentável (...) de acordo com um padrão de decisões e acções que visa reforçar a adequação entre as suas diversas actividades ao longo do tempo” (p. 19).



A nossa perspectiva de análise, influenciada pela Teoria Geral da Estratégia, leva-nos, tal como Wheelen e Hunger (2012), a encarar a estratégia empresarial na sua fase evolutiva mais avançada – a gestão estratégica – como um processo. A vantagem competitiva será, então, o objectivo principal a atingir, sendo necessário compreender o processo que conduz a esse fim. O modelo básico da gestão estratégica divide-se em quatro fases sucessivas: a análise dos ambientes externo e interno, visando recolher informação; a formulação estratégica concebe a estratégia; a operacionalização estratégica materializa-a e implementa-a; e a avaliação e controlo acompanham e corrigem a acção estratégica. Comuns a todas as fases, e presentes dentro de cada uma delas, a retroacção e aprendizagem permitem adaptar a modalidade de acção às alterações no ambiente externo e interno. Como estamos no âmbito de um estudo exploratório, o nosso estudo, nesta fase, centra-se na análise e na formulação estratégica.

### **2.5.2. O Modelo Neoclássico da Construção da Vantagem Competitiva**

A abordagem “neoclássica” da escola da organização industrial e de carácter estrutural (Porter, 1998 [1985]), que adoptamos, tem na vantagem competitiva o seu conceito-chave. Freire (1997, p. 224) diz-nos que “uma empresa possui uma vantagem competitiva quando a sua taxa de rentabilidade a longo prazo é superior à média da indústria num dado mercado ou segmento de mercado”. Esta definição, que tomamos como conceito operacional, alinha-se com a premissa de Grant (2008, p. 19), ao assumir que o objectivo mais básico de uma empresa é sobreviver e prosperar nos mercados onde actua, o que só se poderá garantir através de uma rentabilidade superior ao custo do capital investido. Este objectivo pode ser atingido de duas formas, respondendo a duas questões: onde competir e como competir. A primeira resposta está na estratégia corporativa (*corporate*) que identifica os mercados ou indústrias onde as rentabilidades são mais atractivas que na sua generalidade. A segunda resposta leva-nos à estratégia do negócio (*business*), centrada na aquisição de vantagens competitivas face aos concorrentes, sendo estas encaradas como requisitos críticos para o sucesso da empresa, pelo que Grant (2016, p. 20) lhes confere uma importância superior à da estratégia *corporate*, sobretudo se a empresa actuar num só sector de actividade (Freire, 1997, p. 180).

Seguindo a metodologia de Wheelen e Hunger (2012, p. 95), o processo de construção da vantagem competitiva inicia-se na fase de análise, começando por abordar as fontes externas da vantagem competitiva; e recorre, sucessivamente, a três ferramentas analíticas que visam detectar as oportunidades e ameaças com que a empresa se depara no seu meio envolvente.



A primeira ferramenta aborda o meio envolvente contextual, comum a todas as organizações e indústrias de um país ou mercado alargado, através da análise dos factores PEST: Político-Legais (estabilidade política, políticas económicas, fiscais e laborais), Económicos (evolução dos principais indicadores estatísticos), Sociais (estilos de vida, valores sociais e demografia) e Tecnológicos (inovações tecnológicas e de processos, protecção da propriedade industrial, incentivos governamentais) (Freire, 1997), (Grant, 2016, pp. 64-5).

Segue-se a análise do meio envolvente transaccional, ou ambiente de tarefa que avalia a atractividade da indústria, que será “tanto maior quanto for a sua dimensão futura e/ou a sua margem operacional” (Freire, 1997, p. 79). O Modelo das Cinco Forças de Porter (1998 [1980], pp. 4-33) analisa os determinantes da rivalidade entre os concorrentes, do poder de negociação dos fornecedores, do poder de negociação dos clientes, da ameaça de entrada de novos concorrentes e da ameaça de produtos substitutos; concluindo que quanto mais intensa for qualquer uma dessas forças, menor a rentabilidade estrutural do negócio ou da indústria. Finalmente, identificam-se os factores críticos de sucesso que garantem o bom desempenho da empresa no seu negócio (Wheelen & Hunger, 2012, pp.119-20), que dependem da combinação das características dos clientes (factores chave de compra) com a natureza da concorrência<sup>16</sup> (factores de competição), isto é, “as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor ” (Freire, 1997, p. 96).

O segundo passo da fase de análise incide sobre as fontes internas das vantagens competitivas e identifica potencialidades e vulnerabilidades, para chegar aos pontos fortes (a capitalizar) e fracos da empresa (a reforçar selectivamente), tendo em vista a comparação com os desempenhos da concorrência. A análise da cadeia de valor de Porter (1998 [1985], pp. 33-61) desagrega as actividades estrategicamente relevantes para a empresa, em primárias (que transformam os *inputs* em *outputs* e interagem com o cliente) e secundárias (de suporte às anteriores); visando detectar o comportamento da estrutura de custos da empresa, a sua capacidade de gerar sinergias e possíveis fontes de diferenciação, comparando as cadeias de valor dessa empresa com as dos seus concorrentes. Este conceito é central para chegarmos às duas fontes da vantagem competitiva – custo e diferenciação – e para que a empresa a possa manter sustentadamente ao longo do tempo sobre os seus concorrentes.

---

<sup>16</sup> Wheelen e Hunger (2012, pp. 120-5) alertam para a necessidade de as empresas recorrerem a sistemas de *Competitive ou Business Intelligence* para adquirirem informação sobre as tendências dos mercados e para conhecerem as estratégias dos concorrentes, e desenvolverem capacidades de previsão e prospectiva. Porter (1998 [1980], pp. 47-74) propõe um modelo de análise dos concorrentes actuais e potenciais cujos pilares são os objectivos futuros, qual a sua estratégia actual, quais as suas forças e fraquezas e quais as suas reacções a movimentos dos concorrentes e alterações na estrutura da indústria



Partindo da abordagem “de dentro para fora” de Prahalad e Hamel (1990), centrada no impacto dos recursos humanos, tangíveis (infraestruturas e recursos financeiros) e intangíveis (tecnologia, conhecimento, liderança e cultura) da empresa para a construção da vantagem competitiva, Freire (1997, p. 135) e Wheelen e Hunger (2012, pp. 138-42) avaliam o capacidade e o potencial que esta tem para os explorar e combinar, criando sinergias e adquirindo competências que serão centrais caso proporcionem muito valor aos clientes, sejam difíceis de imitar e permitam o acesso a novos mercados, de forma sustentada e duradoura.

Se a empresa conseguir destacar-se dos seus concorrentes, através de maiores quotas de mercado, rentabilidade ou satisfação dos clientes, terá nestas competências centrais os seus pontos fortes (Abreu, 2002, p. 208). Identificando as competências nas quais o desempenho da empresa seja inferior ao da concorrência, será possível minimizar as vulnerabilidades face aos seus pontos fracos (Grant, 2016, p. 136). Desta forma, a empresa assegura os meios para conseguir a sua adequação estratégica (*strategic fit*), ou seja, através da consistência entre ambiente externo e ambiente interno pela via das metas e valores da empresa, recursos e capacidades e estrutura e sistemas (Grant, 2016, p. 10). Adicionando à adequação estratégica o “*strategic sweet spot*”, que corresponde ao momento no qual a empresa tem capacidades para satisfazer as necessidades dos clientes de uma forma que os seus concorrentes não conseguem, (Wheelen & Hunger, 2012, p. 180), a empresa adquire uma vantagem distintiva que lhe permite dominar o seu mercado ou segmento (Freire, 1997, p. 140), (Abreu, 2002, p. 189).

Destarte, a ferramenta de síntese para a avaliação de estratégias alternativas ao nível do negócio proposta por Wheelen e Hunger (2012, pp. 182-3) é uma reformulação da *tradicional* matriz SWOT numa matriz TOWS, na qual se inscrevem quatro tipos de estratégias genéricas: SO (usar as forças para tirar vantagem das oportunidades); WO (tirar vantagem das oportunidades para ultrapassar fraquezas); ST (usar as forças para evitar as ameaças) e WT (minimizar fraquezas e evitar ameaças). Assim, poderá elaborar-se uma modalidade de acção compatível com a análise situacional que estabelece como a empresa cumpre a sua missão e atinge os seus objectivos, maximizando vantagens estratégicas e minimizando ou evitando as desvantagens estratégicas, no tempo, num determinado meio.

Entrando na formulação estratégica, Porter (1998 [1985], pp. 11,12) evidencia o papel da tecnologia, da concorrência e da segmentação, e identifica três estratégias genéricas para alcançar a vantagem competitiva: liderança pelo custo, diferenciação e foco. As duas primeiras são as alternativas para a empresa que actua em áreas geográficas e mercados amplos, em vários segmentos de mercado, procurando abranger as necessidades de múltiplos clientes, sem



grandes factores de homogeneização entre si. Uma estratégia de diferenciação tende a gerar mais lucros pela via da criação de barreiras à entrada mais eficazes do que uma estratégia de liderança pelo custo, que, por sua vez, tenderá a gerar maiores quotas de mercado (Wheelen & Hunger, 2012, p. 187). A terceira estratégia aplica-se em um ou poucos segmentos de mercado, concentrando-se na satisfação das necessidades específicas e homogeneizáveis de grupos de clientes, e assume duas variantes: foco no custo ou foco na diferenciação.

A estratégia de liderança pelo custo obriga a ter produtos e serviços relativamente *standardizados*, com poucas variantes, para maximizar o efeito das economias de escala, homogeneizar o marketing e a comunicação; tendo atenção aos factores estruturais que determinam o comportamento dos custos da empresa e o seu papel na cadeia de valor, procurando um melhor desempenho que o da concorrência (Porter, 1998 [1985], pp. 62-118). Uma estratégia de diferenciação disponibiliza um produto/serviço que proporciona um nível de satisfação superior ou único aos compradores disponíveis para pagarem um preço superior aos de produtos concorrentes, mas sem esses atributos distintivos; sendo o seu acréscimo de preço mais que proporcional ao custo dessa diferenciação. (Abreu, 2002, pp. 194-5), (Porter, 1998 [1985], pp. 119-63). Recorrendo ao marketing e às cadeias de valor, a estratégia de foco explora necessidades específicas de clientes concentrados em segmentos-alvo (pp. 15,16,264).

Porter (1998 [1980], pp. 41-2) considera que uma empresa não pode apostar simultaneamente numa estratégia de liderança pelo custo e numa estratégia de diferenciação, pois estas são mutuamente exclusivas. A empresa que fizer tal escolha está “*stuck in the middle*”, isto é, não possui vantagens competitivas, pois está pior posicionada que os líderes pelo custo (com volumes de vendas e margens inferiores) e que os “diferenciadores” (com piores margens e clientelas menos fidelizadas) e hesitará entre que cultura de empresa adoptar.

A análise desenvolvida centra-se ao nível das unidades de negócio (*business*). No que respeita ao nível *corporate*, será necessário, na óptica de Porter, (1998 [1980], p. xviii) determinar as formas através das quais uma empresa pode competir mais eficazmente e reforçar a sua posição no mercado, recorrendo a um posicionamento ideal difícil de imitar e que crie barreiras e dificuldades à concorrência (Vasconcelos & Cyrino, 2000, p. 35). Os modelos de planeamento de *portfolio* avaliam a posição competitiva da empresa nos seus contextos interno e de ambiente de tarefa face à atractividade global do negócio/indústria em que compete ou pondera competir, recorrendo a estratégias de integração vertical ou horizontal, diversificando a oferta de produtos/soluções e actuando em escalas geográficas alargadas (Grant, 2016, pp. 292, 364-6), (Wheelen & Hunger, 2012, pp. 206-24). Usar a matriz



“GE/McKinsey” permite sintetizar e definir, em face dos binómios posição competitiva/attractividade da indústria, o *portfolio* de negócios a operacionalizar, sugerindo modalidades de acção de: crescimento, estabilidade ou gestão do retorno, ou desinvestimento/retirada/recuo (Freire, 1997, p.376), (Abreu, 2002, p. 181), (Wheelen & Hunger, 2012, p. 224).

### 2.5.3. Evoluções Recentes na Estratégia Empresarial

Contrariando a teoria de Porter, evoluções mais recentes na estratégia empresarial defendem a compatibilidade entre liderança pelo custo e diferenciação. Grant (2008, pp. 218-20) constata que várias empresas conseguem conjugar elevada diferenciação com estruturas de custos competitivas e demonstra que as maiores quotas de mercado pertencem às empresas que conjugam em simultâneo os dois factores e não àquelas que apresentam como argumentos de venda pouco mais que um preço. Freire (1997, pp. 232-4) propõe adaptar as estratégias genéricas, recomendando uma estratégia de diferenciação com liderança pelos custos, que deverá ser complementada pela análise do modelo dos factores críticos de sucesso (diferentes conforme os segmentos de mercado), “onde os diferentes competidores (...) são posicionados de acordo com o seu desempenho nas variáveis relevantes para o sucesso no negócio”.

Grant (2008, p. 220), (2016, pp. 172-3) refere as EOA menos centradas na oferta e focadas na análise dos clientes - que exploramos em detalhe nas secções seguintes - como exemplo que o *tradeoff* entre liderança pelo custo e diferenciação já não é um paradigma estratégico, estando o seu sucesso na conjugação da qualidade e eficiência nos processos e tecnologias de fabrico, associadas a novas práticas de gestão, ao marketing e à inovação.

McGrath (2013), cujo contributo é tido em conta por Grant (2016, p. 416), considera que o tempo das vantagens competitivas sustentáveis terminou, pois o mundo está em mudança acelerada pelas vias da inovação, da globalização e da hipercompetição (p. xiv). Neste contexto, as vantagens competitivas, cada vez mais pressionadas pela concorrência, esgotam-se, deixam de ser estáticas e passam a ser dinâmicas e transientes, em ondas temporárias (pp. xiv,xviii). A autora introduz o conceito de “*arena*” como substituto do de indústria, caracterizado pela captura de território, da luta pela posse de espaços de oportunidade, em que os clientes são segmentados por comportamentos e pela intensidade das suas experiências (p. 12). Assim, as empresas exploram as vagas de oportunidades alcançadas e reconfiguram-se para as próximas, e assim sucessivamente, numa lógica de inovação sistemática, de lideranças fortes, de um maior individualismo, de acesso aos activos críticos e não da sua posse, dando um grande estaque à experimentação, preterindo a análise (pp. 18-24).



Aurik *et al* (2015) recuperam ensinamentos da estratégia militar, ao assumirem que uma abordagem mais dinâmica e envolvente resulta melhor em ambientes complexos e em constante mutação (referindo também McGrath, p. 180), nos quais o inimigo toma decisões inesperadas, em oposição à perspectiva da gestão estratégica influenciada pelo planeamento estratégico e por autores como Ansoff (1965) e, parcialmente, Mintzberg (1993) (1994) centrada em “*big top-down plans*” (p. 5). Os autores destacam os conceitos militares norte-americanos entrecruzados de “*detailed command*” (foco na recolha e análise de informação para a tomada de decisão e elaboração de procedimentos) e de “*mission command*” (foco na delegação de autoridade utilizando o talento da organização nos seus diferentes níveis para uma acção mais rápida, adaptada, ágil e eficaz na execução das missões operacionais).

Estes autores propõem a “*FutureProof Strategy*”, assente em três pilares para o sucesso em ambientes empresariais em mudança constante: (i) observação do futuro como forma de inspiração, detecção e antecipação das tendências dos mercados que poderão afectar a empresa, protegendo-a de movimentos inesperados; (ii) ser organizacionalmente inclusivo a todos os níveis da empresa, reforçando as suas capacidades multidisciplinares para transformar as tendências em oportunidades relevantes para a criação de vantagens competitivas, eliminando os obstáculos entre a formulação e a implementação; (iii) assumir uma perspectiva de *portfolio*, no sentido de descobrir continuamente novas oportunidades competitivas e gerilas de acordo com uma lógica de ciclo de vida, em que as novas substituem aquelas cujas vantagens competitivas estão a perder-se, estando coordenadas e alinhadas com os objectivos da empresa, através de um plano-mestre mantido e “cultivado” por todos. (pp. 7,8).

Face ao exposto, convirá fazer um paralelismo entre as estratégias gerais e integrais (abordadas na secção 2.2), respectivamente com as estratégias de negócio (mais valorizadas num padrão tradicional centrado na vantagem competitiva sustentável) e as estratégias *corporate*. No actual contexto de mudança constante, em que é necessário descobrir e explorar oportunidades em novos sectores e mercados - sabendo desinvestir em negócios maduros ou em declínio - as estratégias *corporate* ganham importância face às estratégias de negócio, cuja grande preocupação é conseguir a optimização da eficiência e eficácia face ao ambiente externo e aos recursos internos e cadeias de valor, em ambientes relativamente estáveis. Por conseguinte, é necessário que a empresa aposte em abordagens abrangentes, em competências multidisciplinares, e numa grande flexibilidade operacional, pelo que, uma visão ao nível de uma estratégia integral se torna cada vez mais essencial ao seu sucesso e sobrevivência.



## 2.6. A Estratégia Oceano Azul

A Estratégia Oceano Azul (EOA) foi desenvolvida pelos Professores de Harvard, Kim e Mauborgne, em 2005, e tem vindo a ser ensinada em várias Escolas de Gestão, encontrando-se uma vasta literatura sobre este assunto ao nível da estratégia empresarial.<sup>17</sup> Todavia, ao associarmos a estes elementos de pesquisa as palavras “Estado”, “políticas públicas”, ou “estratégias internacionais dos Estados”, o campo estreita-se e são escassos os trabalhos, sobretudo em línguas latinas, em que se procura conjugar a EOA - que os autores começaram por limitar às empresas, mas nunca afirmando que não se poderá adaptar a outros sectores das sociedades que não as empresas - com políticas públicas ou políticas de um Estado. Mais recentemente, Kim e Mauborgne (2017a) fizeram aproximações da EOA aos Estados:

*“Blue ocean strategy for national development is about transforming the public sector on the local, state, and national level with high-impact, low-cost initiatives that cut across ministries, agencies, NGOs, and municipalities. Across the globe governments are increasingly using blue ocean strategy to deliver higher value to citizens at lower cost”.*

Lindic, *et al.* (2012, p. 928) aproximam as duas temáticas, dizendo:

*“Higher growth is a key goal of companies, governments and societies. (...) This approach to policy making has considerable shortcomings and seems to be less than fully effective in increasing economic growth. We suggest a new approach to policy making that stems directly from the entrepreneurial perspective. This approach examines a successful business strategy framework – The Blue Ocean Strategy – to discover conditions for high growth”.*

O país onde as EOA têm sido implementadas com maior sucesso ao nível governamental é a Malásia (Mudd, 2013), (Ramli, Ahmad, & Harith, 2016), (Kim & Mauborgne, 2017c). Este Governo alocou *“over USD70 billion used Blue Ocean Strategy tools and frameworks to formulate high-impact, low-cost national strategies that are able to be rapidly executed”* e afirma:

*“The design and selection of NBOS<sup>18</sup> initiatives are based on two key principles: 1) delivering high income through economic growth and integrated development and 2) enhancing the level of public well-being through greater security as well as social inclusion to close the social distance between various groups”* (Kim & Mauborgne, 2017d).

Surgem, também, artigos sobre novos caminhos a dar à Europa no que diz respeito ao desenvolvimento económico através das EOA: *“Europe needs to start looking ahead and*

<sup>17</sup> Os autores disponibilizam na internet uma variedade alargada de casos de aplicação desta teoria em vários países. Segundo estes, *“Blue ocean pedagogical materials, used in over [2,800 universities](#) and in almost every country in the world, go beyond the standard case-based method “* (Kim & Mauborgne, 2017b)

<sup>18</sup> NBOS: National Blue Ocean Strategies. O plano indicado pelo Governo malaio decorre de 2016 a 2020.



*focus on the so-called Blue Ocean Strategy as regards its economic development. Europe also needs to create new market space — getting a bigger Bottom Line — to render the competition irrelevant.”* (Panaritis, 2012, p. 1).

### **2.6.1. Fundamentos e Conceitos Operacionais da Estratégia Oceano Azul**

Começamos por apresentar, na sua formulação original, os dois conceitos fundacionais da EOA: oceano azul e oceano vermelho – que assumimos como conceitos operacionais – e que são, como veremos, indissociáveis. É com base nestes dois conceitos que toda a lógica subjacente a esta Teoria/Estratégia se constrói e operacionaliza. Relativamente aos “oceanos azuis” Kim e Mauborgne (2016, p. 33) dizem-nos:

*“(…) os oceanos azuis são espaços de mercado ainda não explorados, onde se pode criar a procura e onde existem oportunidades de elevado crescimento e rentabilidade. Se bem que alguns oceanos azuis transcendam as fronteiras das indústrias existentes, a maioria é criada a partir de ramificações dos oceanos vermelhos que se expandem para lá dessas fronteiras”.*

Vejamus a definição de “oceanos vermelhos” apresentada por estes autores (pp. 32-3):

*“Nos oceanos vermelhos, as fronteiras das indústrias estão definidas e são unanimemente aceites. As regras do jogo e da concorrência são conhecidas por todos. Neste oceano, as empresas tentam superar as suas rivais para conquistarem uma quota maior da procura existente. À medida que o espaço de mercado vai ficando cada vez mais “povoado”, as perspetivas de lucro e de crescimento vão diminuindo. Os produtos tornam-se meras mercadorias indistintas e a ferocidade da concorrência mancha as águas de sangue, tornando o oceano vermelho.”.*

A base da EOA, segundo Kim e Mauborgne, é a inovação com valor, que se define como: “em vez de se concentrar em vencer a concorrência, concentra-se em tornar a concorrência irrelevante por meio da criação de mais valor para os compradores e para a empresa, desbravando assim um novo espaço de mercado não disputado” (pp. 42,46).

O artigo “*Red Ocean Traps*” (2015), dos mesmos autores, descreve os modelos mentais subjacentes à degradação do desempenho e da rentabilidade das empresas norte-americanas nas últimas décadas (p. 68). Partindo das premissas que o poder nos mercados se deslocou das empresas para os consumidores e que a globalização intensificou a concorrência à escala planetária, os autores consideram que as empresas poderão ter maior sucesso a longo prazo, criando novos mercados, pois competir em mercados existentes é cada vez menos fácil e lucrativo, e maior o risco de cair em oceanos vermelhos, dos quais é difícil sair (pp. 68-70). Por conseguinte, as empresas deverão tomar um conjunto de seis opções - em termos de



marketing, de economia e de estratégias genéricas competitivas - que poderão evitar a queda nas “armadilhas dos oceanos vermelhos” e conduzir à criação de novos mercados, onde a concorrência será menor e a rentabilidade, à partida, superior (p. 70).

Começando pelas estratégias de marketing, a prioridade é conquistar os “não clientes”, ou seja, aqueles que anteriormente não aderiam às propostas da indústria, pois aumentar a satisfação dos clientes existentes não afasta a empresa de oceanos vermelhos e pouco aumenta a sua base de clientes potenciais. O custo de adaptação da oferta a nichos específicos de mercado e a inerente dificuldade em obter economias de escala não são compensatórios, pelo que os autores recomendam que se encontrem factores chave de compra comuns a vários segmentos de mercado, agregando-os através de propostas de valor competitivas (p. 70).

Para Kim e Mauborgne, a inovação tecnológica, associada à criação de mercados, e a “destruição criativa” de Schumpeter de nada valerão, se os clientes virem como complicadas as vantagens que proporciona, ou se os preços forem inoportáveis para muitos deles. Será preferível apostar em inovação pelo valor, pela via dos aumentos de facilidade e prazer de utilização, de conveniência ou de produtividade, que façam as pessoas “apaixonarem-se”. As novas soluções e produtos deverão complementar o que já existe e criar novas necessidades aos clientes, não sendo necessário destruir a oferta existente. Como assim se geram substituições parciais e não totais, diminuem-se os riscos de perda de empregos, o que ajuda a assegurar e a comprometer dos recursos humanos para com as empresas (pp. 71-2).

Os autores procuram derrubar o pressuposto de Porter (já referido na pág. 37) da mútua exclusividade entre as estratégias genéricas de liderança pelo custo e de diferenciação (pp. 73-4), pois “a inovação com valor desafia um dos dogmas mais generalizados da estratégia que tem por base a concorrência: o *tradeoff* entre valor e custo” (2016, p. 43). Perante os padrões de uma indústria, desafiam-se a sua lógica estratégica e modelo de negócio com questões chave que visam criar uma nova curva de valor: partindo de uma estratégia de liderança pelo custo, que factores deverão ser eliminados ou reduzidos, não esquecendo os factores a elevar ou a criar? Partindo de uma estratégia de diferenciação, que factores deverão ser elevados ou criados de novo, não esquecendo os factores a reduzir e a eliminar? (2016, pp. 46,70-1).<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Cabral Couto (1988, p. 232) defende praticamente a mesma formulação para a estratégia estrutural - que começámos a referir na pág. 18 - terminando-a como segue: “a estratégia estrutural responde essencialmente à seguinte pergunta: que estruturas devem ser eliminadas, corrigidas, desenvolvidas ou criadas, de forma a reduzirem-se vulnerabilidades e a reforçarem-se potencialidades, obtendo um melhor rendimento dos meios e recursos?”. Tal reforça a nossa convicção que é possível encontrar pontes entre a Teoria Geral da Estratégia, a



A EOA “desafia várias crenças antigas no campo da estratégia” (2016, p. 13), sendo a principal que a concorrência não deve ocupar o centro do pensamento estratégico, pois esta “mantém as empresas ancoradas ao oceano vermelho” (p. 13); focando-se no cliente, uma EOA “foge à opressão da concorrência. No centro do livro está a ideia de uma mudança da concorrência para a criação de novo espaço de mercado, tornando-a assim irrelevante.” (p. 13). Assim, uma EOA “dá sentido ao paradoxo estratégico que muitas organizações enfrentam: quanto mais se concentram em acompanhar a concorrência, e quanto mais lutam para a apanhar ou ultrapassar, mais tendem, ironicamente, a assemelhar-se à concorrência.” (p. 13).

Face ao que acabámos de ler, interpretamos estas palavras de Kim e Mauborgne num sentido mais metafórico, como uma imagem de um grande objectivo a atingir. Voltando a Sun-Tzu: se só nos concentrarmos na concorrência, em igualá-la e ultrapassá-la, acabamos por enfrentá-la directamente, e estando pior preparados, em inferioridade numérica e tecnológica, a derrota será inevitável. O melhor é torneá-la e procurar mercados em que possamos competir com vantagens, entre as quais a surpresa e a diferença, que permitam conquistá-los sem confrontos concorrenciais que sacrifiquem margens e exijam grandes esforços de promoção.

Parecendo querer esquecer um Clausewitz, “oficialmente” ausente, os autores demonstram no cap. 10, dedicado à renovação dos oceanos azuis, que o primeiro passo é criar barreiras à imitação; e que a concorrência reage de modo a promover o seu insucesso, (pp. 261-4), insistindo na necessidade de se procurarem novos oceanos azuis “quando a sua curva de valor começar a convergir com as da concorrência” (p. 265). Enquanto tal não acontece, a empresa “deve concentrar-se em alongar, alargar e aprofundar o seu fluxo de lucros através de aperfeiçoamentos operacionais e de expansão geográfica, de forma a atingir o máximo de economias de escala e de cobertura de mercado” (p. 265). Esta afirmação não estará muito distante da análise da cadeia de valor de Porter, embora combine elementos das estratégias de liderança pelo custo e da diferenciação.

### **2.6.2. Criação e Formulação de uma Estratégia Oceano Azul**

A principal ferramenta que Kim e Mauborgne utilizam na criação de oceanos azuis é o quadro estratégico, uma estrutura de diagnóstico que avalia “o estado atual da concorrência no espaço de mercado conhecido” (2016, p. 57), através de uma representação gráfica: no eixo horizontal indicam-se os factores críticos de sucesso nos quais a “indústria concorre e investe”

---

estratégia empresarial em geral e uma das suas teorias particulares – a “Estratégia Oceano Azul” - e destaca o contributo de Cabral Couto para as pontes entre as várias concepções e campos de actuação da Estratégia.



(p. 57), no eixo vertical indicam-se os graus de desempenho (baixo a elevado) desses factores. Obtém-se uma curva de valor que representa graficamente o desempenho da empresa face aos factores concorrenciais da sua indústria (p. 59). Neste momento, os autores concentram-se em atrair “não clientes” (p. 60) e em apresentar propostas alternativas às da concorrência, recorrendo a um *slogan* apelativo. Para tal, desenha-se uma nova curva de valor com base na “estrutura dos quatro campos de ação” que responde às “quatro questões-chave que desafiam a lógica estratégica e o modelo de negócios de uma indústria” (p. 61) - criação, elevação, redução e eliminação, já referidas na pág. 42 - mantendo os factores anteriores e acrescentando estes novos factores. Elimina-se, pois, o recurso ao Modelo das Cinco Forças e às três estratégias genéricas de Porter (p. 55); e deslocam-se os “não clientes” e clientes actuais para um novo mercado onde a empresa propõe uma oferta única e diferente (o oceano azul) que a concorrência não estará apta a enfrentar, pois continua a focada nos *velhos* oceanos vermelhos.

Passamos, agora, à formulação de uma EOA, maximizando as oportunidades e minimizando os vários riscos da empresa, seguindo quatro princípios orientadores, utilizando para todos eles as curvas de valor e a “estrutura dos campos de ação”. (Figs. 3 e 4).

O primeiro princípio orientador visa tornar a concorrência irrelevante e reduzir o risco da procura através da criação de mercados não disputados. Parte da análise das indústrias alternativas, aquelas que “incluem produtos ou serviços que têm diferentes funções e formas, embora tenham o mesmo objetivo” (p. 85), pois este universo é mais vasto que o das indústrias substitutas ou directamente concorrentes. Procuram-se factores transversais aos clientes e “não clientes” das empresas que competem de forma semelhante e alternativa, para que seja possível oferecer a todos uma só proposta abrangente (pp. 93-9), identificando compradores, influenciadores e utilizadores finais, analisando as suas necessidades e ajustando a oferta aos valores que procuram (pp. 99-104). As novas soluções globais acrescentam valor ao produto/serviço actual e adicionam atributos que suprimem as dificuldades e limitações à sua utilização (pp. 104-9). Uma EOA complementa estímulos funcionais e emocionais, e não se centra apenas na melhoria da relação desempenho/preço (pp. 109-16). Ao analisar e antecipar as tendências externas que influenciam o negócio a prazo, a empresa apresenta um produto/serviço que lhes responde satisfatoriamente antes da concorrência, o que vai garantir vendas e margens mais expressivas enquanto aquela não reage (pp. 116-20).

O segundo princípio orientador centra-se na redução do risco de planeamento. Identifica e enquadra, num cenário global, os factores que influenciam a concorrência numa indústria: o perfil estratégico dos concorrentes actuais e potenciais e os factores em que estes investem,



comparando-os com a curva de valor da empresa (p. 125). Testa-se o potencial de crescimento de um *portfolio* de negócios, analisando quais os negócios actualmente oceanos vermelhos, os “colonos”; que podem transformar-se em “migrantes”, sendo melhores que os da concorrência; e de estes passarem a “pioneiros”, isto é, a oferecerem inovação com valor, transformando-se em oceanos azuis (pp. 141-4), tendo em atenção que terão que ser financiados pelos “colonos”.

O terceiro princípio orientador reduz o risco de escala, maximizando o número de clientes a atingir, em vez de apostar na segmentação em mercados-alvo de reduzida dimensão (p. 147). Foca-se na conquista dos “não clientes”, divididos em três categorias: “primeira”, que deixam o mercado mal encontram uma alternativa mais satisfatória; “segunda”, que rejeitam a oferta existente na sua forma actual, ou a consideram demasiado cara; “terceira”, por explorar e situados em mercados por abordar e atraídos pelo novo valor oferecido, sendo a regra a seguir “ir atrás da maior captura que a sua organização tem competência para realizar” (pp. 149-61).

O quarto princípio orientador é a criação de um modelo de negócio capaz de gerar e manter um crescimento rentável por si só, reduzindo o risco a este associado, o que se consegue seguindo “a sequência estratégica certa” (p. 162), respondendo sucessivamente a quatro questões: “A ideia de negócio gera utilidade excepcional para o comprador?”; “O preço é facilmente acessível para a maioria dos compradores?”; “A estrutura de custos é compatível com os custos alvo?”; “Abordou antecipadamente os obstáculos à adoção?” (p. 190). Passa-se à questão seguinte, se a resposta à precedente for afirmativa e claramente justificada. Obtida a última resposta, a estratégia considera-se oceano azul e é possível passar à sua implementação.

### 2.6.3. A Implementação de uma Estratégia Oceano Azul

Como na formulação, a implementação de uma EOA recorre às mesmas ferramentas e estruturas de análise e obedece a princípios orientadores que minimizam factores de risco.

O primeiro princípio orientador da implementação visa reduzir o risco organizacional, ultrapassando os principais obstáculos organizacionais, recorrendo à “liderança do ponto de viragem”, confrontando os colaboradores com os piores problemas operacionais e com as queixas dos clientes, para que se ultrapassem “obstáculos de carácter cognitivo”, se abrace o novo projecto e se abandone o *status quo* (pp. 202-7). Apostase nos “pontos quentes (as) atividades que consomem poucos recursos, mas que apresentam um elevado potencial de ganhos de desempenho” recorrendo a recursos provenientes dos “pontos frios” e redistribuindo os excedentes pelos sectores onde são necessários (pp. 207-13). É necessário motivar os colaboradores para a mudança estratégica: tal implica detectar, estimular e persuadir os



colaboradores que mais influenciam os outros; e adoptar um “processo justo”, no qual recompensas, penalizações e metas são transparentes e claras para todos, fraccionando os objectivos de modo a que cada nível hierárquico os possa concretizar autonomamente. Esta manobra combate os interesses instalados com base em “contra-argumentos apoiados em factos e razões irrefutáveis” e em alianças com quem apoia a nova estratégia (pp. 214-24).

Estando a implementação incluída na estratégia, diminui-se o risco de gestão. Tal obriga a cativar a totalidade dos elementos da empresa para o projecto, criando uma cultura de confiança, compromisso e motivadora. É essencial, segundo os autores, afastar a ideia de desonestidade e de alheamento da gestão de topo face aos níveis inferiores e a crença que as mudanças visam pouco mais que despedimentos (pp. 225-6). Este processo de tipo “win-win” baseia-se num “processo justo” que a todos envolve: explica o que se pretende fazer e torna claras as expectativas e responsabilidades de cada um, fomenta a confiança, o compromisso, a autoiniciativa e a cooperação voluntária; valida contributos individuais e colectivos e procura exceder as expectativas de cada um (pp. 227-36). Este “processo justo” reconhece intelectual e emocionalmente o contributo de cada um e opõe-se a um processo injusto caracterizado por desconfiança e ressentimentos, e pela recusa em implementar a nova estratégia (pp. 237-40).

Kim e Mauborgne alinham holisticamente as três propostas da EOA - valor (que atraem os compradores), lucro (significativo e continuado para a organização) e pessoas (através de uma implementação que as motive e inclua) - tendo em conta as relações entre as três, não excluindo ou privilegiando uma delas, pois tal pode pôr em causa o alinhamento e a consistência da estratégia, o que reduz o risco de sustentabilidade e potencia o melhor desempenho, continuada e consistentemente (2016, pp. 246-7). Os autores insistem na questão da compatibilidade entre diferenciação e baixo custo, considerando que a grande divergência entre os oceanos vermelhos e os oceanos azuis está “na forma como as organizações fazem o alinhamento das propostas da estratégia” (p. 247). Nos oceanos vermelhos, “as três propostas da estratégia de uma organização têm de ser alinhadas com a escolha distintiva de visar a diferenciação *ou* o baixo custo nas dadas condições do setor”; significando que diferenciação e baixo custo “representam posições estratégicas alternativas numa indústria” (p. 247). Nos oceanos azuis, “uma organização alcança alto desempenho quando as três propostas da estratégia visam *tanto* a diferenciação como o *baixo* custo”, sendo esta conjunção a garantia da sustentabilidade dessa estratégia (pp. 247-8).<sup>20</sup> Em face da análise e experiência dos autores, é

---

<sup>20</sup> Para os autores, baixo custo significa “criar um aumento no valor do comprador a um custo mais baixo”, através da “fixação de preços estratégicos”, pois “o essencial é não procurar a fixação de preços contra a



muito difícil imitar simultaneamente as três propostas da EOA referidas, sobretudo no que respeita às pessoas, pois a estratégia “está integrada nas relações humanas que levam tempo a cultivar”, sobretudo “quando estão envolvidas partes externas e importantes” (p. 248).<sup>21</sup>

Finalmente, Kim e Mauborgne abordam a renovação dos oceanos azuis, centrando-se na criação de barreiras à imitação (de alinhamento, cognitivas e organizacionais, de marca, económicas e jurídicas) (p. 264) e na obrigatoriedade de renovar os oceanos azuis só quando as curvas de valor da organização, no seu quadro estratégico, começarem a convergir com as da concorrência. Da leitura das duas edições de referência desta obra (2007 e 2016), verificamos que, na mais recente, existe um esforço acrescido dos autores em não “abandonar” as estratégias oceano vermelho, pois enfatizam que ambas devem coexistir, aproveitando a complementaridade entre as duas, centrando-se na gestão da carteira de negócios entre aqueles que são pioneiros, migrantes e colonos (pp. 270-1), o que reforça a tendência em valorizar as estratégias *corporate* face às estratégias *business*, que já tínhamos mencionado.

Concluimos, que tal como nas estratégias de pendor mais clássico, a EOA pretende que a concorrência tenha o menor efeito estratégico possível sobre a organização, sendo “irrelevante” a palavra utilizada pelos autores para descrever uma concorrência sem capacidade de reagir a estratégias claramente vencedoras e eficazes. Kim e Mauborgne, sabendo que o caminho para as EOA terá ainda que ultrapassar muitas provas de força, deixam a vontade que “a formulação e implementação da estratégia oceano azul se possa tornar tão sistemática e exequível como a concorrência nos oceanos vermelhos do espaço de mercado conhecido” (p. 272). No entanto, uma empresa dificilmente preservará uma excelência “duradoura”, pois será necessário que se “reinvente” através da “capacidade para se manter na dianteira durante as consecutivas ondas de criação de oceanos azuis” (p. 306), o que reforça a teoria das vantagens competitivas transientes e dinâmicas de McGrath.

---

competição (...), mas procurar a fixação de preços contra substitutos ou alternativos que capturam atualmente os não clientes da sua indústria” (p. 278). Estas empresas, apesar de não praticarem os preços mais elevados, são vistas como claramente diferenciadas pelos compradores, pois apostaram em eliminar e reduzir da sua oferta atributos por estes pouco valorizados, mas também se concentraram “naquilo que deviam aumentar e criar para alcançarem também a diferenciação necessária a fim de se destacarem e navegarem no oceano azul” (p. 279).

<sup>21</sup> Esta constatação leva-nos a fazer um paralelismo com a motivações de um país, isto é, se o modelo de desenvolvimento é atractivo para as populações e aproveita as sinergias entre a sua cultura estratégica e a sua História, será muito mais fácil a um Governo influenciar comportamentos nesse sentido, em vez de apontar para um caminho que pouco ou nada tenha a ver com as raízes e as tradições desse país/nação e que não vislumbre um caminho que claramente conduza a maior bem-estar e a crescimento económico.



## CAPÍTULO III: AS ESTRATÉGIAS OCEANO AZUL E O USO DO MAR POR PORTUGAL

### 3.1. Enquadramento Geral da Temática

Findo o Capítulo que enquadra teoricamente esta investigação, aplicamos agora os conhecimentos adquiridos à situação e aos desafios que Portugal enfrenta, nomeadamente, no que respeita à sua afirmação no sistema internacional e ao seu desenvolvimento, segurança e soberania económicos, no contexto do Uso do Mar. Voltando ao conceito de *Strategy Bridge*, é chegada a altura de fazer a ponte que justifica a pertinência em associarmos os oceanos vermelhos à situação em que Portugal se insere no contexto da sua integração na UE, e a necessidade de se construírem oceanos azuis, através da dinamização da sua vertente Atlântica.

Relativamente à situação de Portugal, Costa (2016) diz-nos que os desequilíbrios de ordem económica - destacando o desenvolvimento, a situação das finanças públicas e o sobreendividamento das empresas e famílias portuguesas - se associaram a uma “difícil conjuntura internacional e a integração num espaço marcado por fortíssimas disparidades entre os estados que a compõem, acabaram por se traduzir em baixos níveis de crescimento económico e criação de emprego” (p. 47); o que resulta, designadamente, para Costa e Silva (2016, p. 211) no “falhanço da gestão do Estado, (n)a inexistência de um modelo de desenvolvimento que seja inclusivo e capaz de mudar a condição do país”. Esses desequilíbrios conduziram, segundo aquela autora a “um processo de divergência real da economia portuguesa face ao espaço de integração, o que pode, inclusivamente, gerar desagregação da coesão nacional e potenciar instabilidade social” (Costa, 2016, p. 47); a que se acrescenta, um país “devastado pela “ajuda” da *troika*” (Soromenho-Marques, 2014, p. 79), e que “sai (...) mais pobre, socialmente mais frágil e desigual do programa de ajustamento” (p. 85).

Em termos de política externa, Lima (2016, pp. 78-9) explica como o facto de Portugal ter “delegado a consolidação do nosso regime e da modernização da economia na UE” criou “um vazio no desenho da política externa” que acabou por limitar fortemente outras alternativas para o bem-estar geral do país, entre as quais, uma vertente atlantista que poderia ter equilibrado as influências das crises que a UE viveu e fez viver nos últimos anos. Consideramos, então, que as descrições efectuadas por estes autores caracterizam, em geral, o oceano vermelho em que Portugal se tem vindo a debater e que urge ultrapassar.

Por seu turno, Romana (2015, p. 1) aponta para a necessidade de operacionalizar e afirmar geopoliticamente “os interesses críticos de Portugal”, tendo por elemento fundacional uma “cultura estratégica de matriz oceânica”, promovendo “uma abordagem sistémica das



componentes político-diplomática, económica, de defesa e segurança, cultural e científica do estudo do mar”; em consonância com Costa (2016, p. 53):

*“ (...) a exploração de outros mercados pode constituir uma importante mais-valia como resposta às vulnerabilidades identificadas: a (re)dinamização da vocação atlântica, traduzida no crescimento das relações económicas, pela via do comércio e do investimento, com os países da CPLP, impulsionada pela capacidade cultural e veiculada pela língua comum”.*

Por conseguinte, em face da caracterização que fizemos das EOA, parece-nos ser possível associar a referida “(re)dinamização da vocação atlântica” de Portugal a estes mesmos oceanos azuis, reforçando-a com contributos de autores como Cunha (2011), Félix Ribeiro (2014), Rebelo de Sousa (2014b), Lima (2016) ou Costa e Silva (2016), a que recorreremos nas páginas seguintes. Destacar-se-ia, então, o que Portugal tem de único e diferenciador face aos seus parceiros da UE e que estes terão dificuldade em imitar, pois o ponto de partida assenta em características estruturais praticamente imutáveis: uma cultura histórica e estratégica de base atlântica, uma localização geográfica central no Atlântico, a existência de vários recursos marítimos a aproveitar, uma língua e uma diáspora; e, também, a inexistência (até agora) no Atlântico de uma potência que procure impor lógicas geopolíticas e geoestratégicas de cariz continental aos restantes membros do espaço de integração em que se insere.<sup>22</sup> As consequências desta “(re)dinamização” consubstanciar-se-iam no reforço das nossas segurança económica e da “Soberania Económica como Base para Valorizar os Recursos Estratégicos Nacionais e para Definir uma Nova Política Externa e de Defesa” (Silva A. C., 2016, p. 211).

Podendo as empresas apostar em oceanos azuis e obter sucesso recorrendo às EOA, não se vislumbram razões de fundo que impeçam um país de se inspirar ou de ter em conta o que leva ao sucesso daquelas, apostando ele próprio numa estratégia diferenciadora que assuma formas de inovação com valor face aos seus concorrentes, que atraiam Estados, empresas e particulares para o comércio internacional, e que ajudem a projectar interesses nacionais de forma mais abrangente e eficaz. Mesmo numa perspectiva menos ambiciosa, consideramos que utilizar os princípios da EOA como ferramenta de diagnóstico e de avaliação de empresas que se propõem a internacionalizar-se, poderá ajudar o Estado a delinear modalidades de acção que melhor seleccionem e apoiem eficazmente aquelas que têm maiores probabilidades de sucesso e a não desperdiçar recursos naquelas que apostam (ou não têm alternativa) a serem “mais uma”, em mercados com excesso de oferta, sem capacidade para se diferenciarem, nem para liderarem pelo custo, logo sem capacidade para construírem vantagens competitivas.

---

<sup>22</sup> Muitas destas características foram referidas por Almeida (2012 [1989], pp. 401-5;413-4).



Todavia, acontecimentos recentes em alguns dos Estados com que Portugal poderia contar para fortalecer uma aposta na sua vertente atlântica - o “*Brexit*” no Reino Unido, as sucessivas crises políticas no Brasil, a instabilidade económica e o tipo de regime político em Angola e a eleição de Trump para a presidência dos Estados Unidos da América (EUA) – obrigam a redobradas cautelas e a encarar a UE como uma realidade muito relevante e incontornável para singrar nos oceanos, quer vermelhos, quer azuis, que nela se puderem explorar.

Antes de passarmos ao desenvolvimento do que acima expusemos, convém explicar como se delimitam os espaços marítimos. De acordo com o N.º 1 do art.º 2.º da Lei de Bases da Política de Ordenamento e Gestão do Espaço Marítimo Nacional (LBOGEM):

*“O espaço marítimo nacional estende-se desde as linhas de base até ao limite exterior da plataforma continental para além das 200 milhas marítimas, e organiza-se geograficamente nas seguintes zonas marítimas: a) Entre as linhas de base e o limite exterior do mar territorial; b) Zona económica exclusiva; c) Plataforma continental, incluindo para além das 200 milhas marítimas.”* (Governo de Portugal, 2014a, p. 2358).

Ora, nos últimos anos, e sendo a Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020 - ENM2013-2020 - (MAM-DGPM, 2013) um exemplo ilustrativo, muitos esforços têm sido concentrados nas questões da extensão da plataforma continental (que também se aplica aos arquipélagos dos Açores e da Madeira) para além das 200 milhas marítimas, pelo potencial dos recursos que esta encerra e pelo acréscimo de soberania e de prestígio que uma decisão favorável às pretensões portuguesas por parte da Comissão das Nações Unidas para o Direito do Mar (CNUDM) traria para o país (Campos, 2014), (Ribeiro J. F., 2014), (Balão, 2014). (Fig.5).

Relembramos, no entanto, que a curto e médio prazo, muito poderá ser feito em termos de aproveitamento do Mar, em geral, e da implementação de um *Cluster* do Mar nos actuais Mar Territorial e na Zona Económica Exclusiva (ZEE) (Silva A. C., 2016, p. 213) - plenamente assegurados em termos legais - pelo que a questão da extensão da plataforma continental terá que ser abordada, no nosso entender, como um factor adicional de valorização do Uso do Mar por Portugal de longo prazo, embora seja crucial defender e promover os nossos interesses desde o imediato. Consideramos que o espaço marítimo de que dispomos actualmente é suficientemente relevante para criar desenvolvimento económico e social apreciáveis ao nível dos sectores identificados, nomeadamente, pela SAER (2009) e pela Cotec Portugal (2012) - e que são desenvolvidos na secção 3.3.2 - não esquecendo as múltiplas actividades de suporte e as várias fases iniciais e finais das cadeias de valor que são efectuadas em terra, com um valor económico relevante.



### 3.2. Os Oceanos Vermelhos que Portugal Enfrenta

Não nos focando num exercício de geopolítica clássica, consideramos, no entanto, que ao associarmos os seus ensinamentos à geoeconomia - na forma como a apresentámos na secção 2.1 - teremos os elementos essenciais para a caracterização dos oceanos vermelhos em que Portugal navega. Assim, e recorrendo a Braden e Shelley (2000, pp. 12-20), destacamos o conflito recorrente entre as potências marítimas e continentais, de que os primeiros exemplos são Atenas e Esparta, na Guerra do Peloponeso, relatada por Tucídides, como referimos. No início do século XX, o poder crescente da Alemanha unificada e desejosa de espaço vital, associado ao risco de uma aliança com a Rússia, levaram a que as principais potências marítimas – Reino Unido e Estados Unidos, cujo domínio era exaltado por Mahan (1890) - se procurassem precaver daquele poder militar e económico, formando um bloco marítimo que se opusesse ao *Heartland* continental rico em recursos, que poderia, segundo as três sucessivas teorias de Mackinder (1904,1919,1943), dominar o mundo. Spykman (1942) defendia a criação de um “anel”- o *Rimland* - que envolvesse o *Heartland*, para limitar o seu acesso ao mar, dificultando o seu comércio internacional e a sua projecção militar anfíbia. (Fig. 6).

Mais recentemente, a China torna-se cada vez mais numa potência económica e militar capaz de desequilibrar o poder dos EUA (Kissinger, 2014, pp. 265-71), (Lake, 2013). Aliando-se a uma Rússia desejosa de reavivar o seu poder imperial, que procura desestabilizar os países pós-soviéticos (Studzinska, 2015) e fortalecida pelo degelo do Ártico (Balão, 2014, pp. 199,209); e a uma Alemanha, como veremos, geoeconomicamente quase hegemónica na UE, poderá formar-se um *Heartland* euroasiático emergente consubstanciado pela “*One Belt, One Road*” chinesa, capaz de contrariar as potências marítimas em relativa decadência (Lin, 2016).

Sendo Portugal uma pequena potência marítima, historicamente ligada à Inglaterra e aos Estados Unidos - as grandes potências marítimas dos últimos séculos - será legítimo que se possa considerar, de algum modo, ameaçado por duas potências de pendor continental: a Alemanha, que a partir de 1870, se tornou no “principal problema estratégico com que a Europa se tem debatido desde então, resultante da Alemanha acomodar o seu poder aos interesses nacionais dos restantes países do continente” (Santos J. L., 2014, p. 25) e que hoje lidera a UE; e a Espanha, o vizinho substancialmente maior em dimensão, população e poderio económico e militar, com uma forte participação na sua economia (Costa, 2009, pp. 73-4).<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Já Mahan (2007 [1890]) dizia, relativamente ao Portugal dos séculos XVII e XVIII: “(...) *Portugal became a dependent and outpost of England (...) Indeed, if independent of Spain, she is too weak not to be under the*



### 3.2.1. Geopolítica e Geoeconomia: Perante a Hegemonia Alemã e Espanhola?<sup>24</sup>

Nos últimos anos, a Alemanha tem vindo a destacar-se como uma potência geoeconómica (Bulmer & Paterson, 2013, p. 1396). Tendo como pretexto evitar a inflação a todo o custo na zona Euro, a Alemanha terá aproveitado a crise da dívida soberana nos países do Euro para impor políticas de austeridade aos países “não cumpridores”, aplicando os *“methods of commerce within a logic of conflict”* da geoeconomia, para conseguir gerar grandes excedentes comerciais e orçamentais, e assim fazer crescer o seu poder, endossando os custos do ajustamento às economias vizinhas, tornando-as de si dependentes (Baru, 2012, pp. 5-7).

Soromenho-Marques (2014, pp. 260-5) explica como a “Alemanha de Bona”, estrategicamente limitada, se transformou, a partir da queda do Muro de Berlim, na “Alemanha de Berlim”, gozando de autonomia estratégica crescente, na qual, “como país do meio existe uma inegável tentação para projetar a sua influência no Centro e no Leste europeu”; a que se associaram, a partir de 1998, as políticas de austeridade, de aumento das desigualdades sociais e de grande fomento das exportações “numa lógica estritamente nacional, sem grandes preocupações pelas consequências sistémicas para a Zona Euro das suas escolhas” (pp. 268-73). Para o mesmo autor, o Governo alemão com base “(n)uma mitologia que serve os seus interesses egoístas no imediato”, aproveitou em seu proveito as várias crises vividas após 2008, mas não “no longo prazo e no quadro da União Europeia” (p. 273), perdendo uma oportunidade para, através de uma “hegemonia benigna” conduzir a Europa para “um novo quadro institucional e constitucional, de natureza vincadamente federal” (p. 274).

É com base nesta lógica de “hegemonia benigna” ou *“unnecessary hegemony”* (Kunz, 2015), ou *“reluctant hegemon”* (Bulmer & Paterson, 2013) ou de *“Europe’s reluctant leader”* (Hoffmann, 2016), que vários autores procuram explicar as políticas que a Alemanha tem seguido nos últimos anos. Bulmer e Paterson (2013, pp. 1389-90) consideram que a Alemanha não exerce uma hegemonia na UE, num sentido teórico estrito - pois tal obriga ao seu consentimento e legitimação por parte dos países aceitantes, pela via da segurança e da estabilidade proporcionadas - mas sim pela predominância económica e da tentativa de imposição dos princípios “ordo-liberais” que advoga e pratica (Bulmer, 2014, p. 1246).

---

*control of the power that rules the sea and so has readiest access to her”* (p. 57) e *“(…) the country (Portugal) had more to fear from England and her fleet than from the Spanish Army”* (p. 143).

<sup>24</sup> Para uma melhor compreensão histórica e das culturas estratégicas alemã e espanhola *vd.* Minc (2012, pp. 27-40, 49-54), nomeadamente a passagem, relativamente à Espanha: *“Comment passe-t-on brutalement d’une obsession séculaire du déclin à un inattendu esprit de conquête que n’entement pas les fugitives difficultés actuelles?”* (p. 54).



Kunz (2015, pp. 173-5) procura justificar que a Alemanha não exerce, nem procura exercer qualquer tipo de hegemonia na Europa, pois assume que este conceito está ligado a questões de segurança e defesa e que estas estão, na Alemanha e na UE, asseguradas pela NATO e pelos EUA. Por conseguinte, e com base na Teoria neorrealista de Waltz (1979), afirma que a Alemanha tem condições, visto ter a sua segurança assegurada e não existirem constrangimentos sistémicos, para se concentrar nas suas “*tranquility, profit and power*” e nos ganhos a obter pela via da cooperação multilateral, pois o “dilema de segurança” está “desactivado” na Europa (pp. 173-5). No entanto, acaba por aceitar que a Alemanha assume uma liderança e mesmo um domínio nas questões económicas da UE - que alguns poderão encarar como tendo características de realismo ofensivo - embora com o intuito de salvar a moeda única e de resolver a crise da eurozona em (suposto) benefício de todos (p. 177).

Nesta linha de pensamento, Hoffmann (2016, p. 1) diz-nos que a Alemanha está refém da sua História, pelo que se concentra em “*setting international norms over pursuing its own interests abroad*”. Destarte, e para esta autora, a Alemanha não procurou a liderança de que dispõe e tem tido relutância em aceitá-la, e só o fez porque teve que liderar várias crises que afligiram a Europa nos últimos anos (p. 2). Por conseguinte, e sobretudo no período que se inicia com o *Brexit*, a Alemanha, deverá liderar a Europa, assumindo um novo papel: “*Leading from the center*”, no que será apoiada por vários países que com ela - para além das relações no seio da UE - desejam reforçar as relações bilaterais, visando enfatizar “*the significance of a common European approach and inclusion, cooperation and burden sharing*” (p. 5), coordenando as políticas europeias, não apenas em termos económicos, mas também para melhor enfrentar os desafios crescentes no campo da globalização e da segurança (p. 6). Todavia, nunca será demais lembrar Nye (2004a, p. X): “*But attraction can turn to repulsion if we act in an arrogant manner and destroy the real message of our deeper values*”.

Para que a Alemanha assuma esta liderança, é necessário que obtenha aprovação interna (Hoffmann, 2016, p. 5), que não é isenta de condicionalismos (Bulmer & Paterson, 2013, p. 1397), pois será necessário consolidar a vitória do “ordoliberalismo”<sup>25</sup> economicista do “*sound money*”, apoiado pelo Banco Central Alemão, no debate histórico interno com a integração europeia entendida como um fim político. Para Bulmer (2014), será aquele o

---

<sup>25</sup> Bulmer (2014, pp. 1246-8) explica a tradição “ordo-liberal” alemã associada às ideias da escola de Friburgo, desenvolvidas na década de 1930 e no seguimento das crises hiper-inflacionistas, que defendia a necessidade de um Estado forte para regular a economia, tornando-a competitiva através de legislação e regras claras e fortes, conduzindo a uma “política de ordem” – *ordnungspolitik* – regulada pelo Banco Central, pelo Tribunal Constitucional e pelos Ministérios das Finanças e da Economia. A esta “ordem” associa-se uma cultura de estabilidade monetária, conservadorismo fiscal e de empresas competitivas orientadas para as exportações.



caminho a seguir, pois conjuga a vontade da opinião pública em não contribuir mais para os resgates dos países do Sul e em não aprovar um papel militar/securitário proeminente, com as necessidades políticas de afirmação e liderança alemã intra e extra-UE. (p. 1259).

No que respeita aos interesses alemães no Oceano Atlântico, Marisa Fernandes (2015) descreve as medidas que os Governos regionais e federal têm tomado para a sua abordagem holística, plasmada no documento “*Developmet Plan to Sea – Strategy for Integrated German Maritime Policy*” (p. 107). A autora salienta o excesso de capacidade e a disponibilidade de meios técnicos e humanos para a exploração científica e económica do Mar por um país com uma área marítima relativamente reduzida que, forçosamente, quererá estender essas valências para outros territórios (p. 108); destacando as investigações que têm sido efectuadas entre os Açores e a Madeira em termos climáticos e de biologia marítima, sobretudo no que concerne a recursos com aproveitamento na indústria farmacêutica e nos hidratos gasosos de metano, abundantes nos Açores e inexistentes na Alemanha (pp. 116-7,121). No entanto, Costa e Silva (2016, pp. 213,221) e Félix Ribeiro (2016, p. 239) não excluem as parcerias com a Alemanha, pois destacam a sua capacidade tecnológica na exploração de recursos minerais marinhos estratégicos, dos quais a sua indústria depende fortemente.

Face à hegemonia (pelo menos) geo-económica alemã e aos seus prováveis efeitos negativos para um Portugal periférico, é indispensável, também, ter em conta o papel de Espanha como um dos principais concorrentes de Portugal, que se revela, de acordo com Costa (2009, p. 73), na sua vontade de se constituir como uma média potência reforçando a sua influência em instituições multilaterais, sendo o IDE um instrumento fulcral para a concretização desse fim. Várias empresas espanholas investem directamente em Portugal pela proximidade geográfica e porque o nosso mercado é encarado como uma extensão natural, num contexto de “*deep asymmetrical interdependence*” (p. 74), a que se associa a geografia que coloca a Espanha como barreira terrestre intransponível no acesso à restante UE. Acresce que sendo, pelo menos, dois bancos importantes em Portugal dominados por accionistas privados espanhóis; no limite, estes poderão ter que se submeter aos seus interesses nacionais, sobretudo quando existir concorrência directa em situações do tipo “*the winner takes it all*”.

No que concerne ao Uso do Mar, Espanha tem vários projectos em desenvolvimento, denotando-se uma preocupação em conjugar o desenvolvimento económico, adoptando os princípios do crescimento azul preconizados pela UE – tal como a ENM2013-2020 portuguesa, que detalhamos na secção 3.3.2 - com questões ambientais e de ordenamento do território, como referem Rodríguez-Rodríguez *et al.* (2016).



No campo da exploração de energia eólica *offshore*, e de acordo com Colmenar-Santos *et al.* (2016, p. 12), a Espanha deseja adoptar rapidamente a tecnologia dos aerogeradores flutuantes em águas profundas com grande incidência nas Ilhas Canárias. Tal reforça, segundo Reis (2014), a necessidade de Portugal se precaver quanto às pretensões espanholas nas Ilhas Selvagens, situação confirmada pela referência ao assunto por Vivero *et al.* (2009, p. 629). Estes autores aludem ao facto de a UE estar a encarar as políticas marítimas como um domínio de política externa entre Estados, mas também, com uma forte componente interna e regional, insistindo na importância do ordenamento espacial marítimo para o desenvolvimento de políticas marítimas integradas (p. 633), posição em linha com as conclusões da portuguesa Catarina Santos (2016). Como veremos adiante (secção 3.3.3), a energia eólica em águas profundas é considerada como uma das principais oportunidades para Portugal em termos de atracção de IDE e de diminuição da dependência energética, pelo que alertamos para a necessidade de não sermos ultrapassados ou de sermos confrontados com factos consumados.

### **3.2.2. Uma Resposta Estratégica Portuguesa às Tentativas Hegemónicas**

Face ao referido na secção anterior, tendo em conta algum desconforto perante o Governo alemão, nomeadamente pelas várias declarações “inamistosas” do ministro Schäuble que prejudicaram os interesses portugueses (Expresso, 2016), (Observador, 2017a), e o facto de a Espanha estar a apostar em oportunidades semelhantes, dispondo de estruturas financeiras e industriais mais desenvolvidas, com destaque para as indústrias militar e electrónica (sendo exemplos a Navantia e a Indra); há que abordar a temática do Uso do Mar numa perspectiva mais estratégica, pois o ambiente é muito competitivo e interessa condicionar o contrário/adversário/concorrente na concretização dos seus objectivos, que sendo divergentes dos nossos, podem impedi-los de se concretizarem (Ribeiro A. S., 2010a).

Consequentemente, e numa óptica de pendor mais pessimista, terá que se colocar a possibilidade, com algum grau de verosimilhança, de um cenário no qual o interesse alemão seja o de implementar uma estratégia de hegemonia ofensiva (com piores consequências), ou defensiva (mas que também poderá não ser benéfica para os Estados que a aceitem); agravada, no que respeita a Portugal, pela dinâmica espanhola na economia azul e da sua tentativa de adquirir protagonismo no seio da NATO e da UE. Tal obriga Portugal a precaver-se das consequências negativas de tais circunstâncias, tendo em conta que, pela fragilidade da sua economia e da sua posição periférica face ao centro geográfico e político da UE, o nosso país teria sempre uma reduzida influência caso pretendesse alterar alguma destas políticas alemãs,



ou de um dos seus aliados mais próximos, suportados por Estados que não terão muitas alternativas a não aquiescerem, pois uma aproximação à Rússia poderá ser muito arriscada.

Consideramos, portanto, que poderá existir a ameaça de uma “europeização” do espaço marítimo dos Estados da UE, isto é, recorrendo a justificações relacionadas com a importância para a Humanidade, em face das alterações climáticas, da necessidade de proteger o ambiente (Fernandes M. , 2015, p. 107) e da possibilidade de criação de sinergias; a UE, liderada pelos Estados continentais que só têm a ganhar em adquirirem uma dimensão anfíbia, pode tentar forçar a uma gestão “conjunta” destes espaços com base em Bruxelas, cenário também considerado por Cierco e Silva (2015, pp. 151-3). No caso português, a falta de tecnologias próprias e de investimento concreto no Uso do Mar podem levar a que a UE e/ou a Alemanha, sem possibilidade de aumentar a sua plataforma continental, mas com vastos meios técnicos e económicos para explorar áreas abrangentes, procurem adquirir vantagens nesta área, justificando-se com a “passividade” de Portugal e com o facto de haver quem esteja interessado em investir e em criar riqueza a curto prazo (Fernandes M. , 2015, p. 108). Silva Ribeiro (2008, p. 35) alerta para a ameaça a que Portugal e outros pequenos países ribeirinhos estão sujeitos: uma “nova” Conferência de Berlim (1894-95), em que a repartição de África pelas grandes potências da altura é substituída pela repartição do Mar, em detrimento dos mais pequenos e daqueles que não demonstrarem capacidade tecnológica e financeira para a sua “exploração efectiva”, sustentadas numa “retórica igualitária, baseada no conceito do mar como recurso comum, cujo propósito final é a satisfação das ambições dos mais poderosos”.

Acresce que o facto de Portugal ter os seus investimentos na modernização e aumento de capacidade operacional das suas Marinha e Força Aérea condicionados, perante uma área de responsabilidade tão vasta, pode ser mais um argumento para que uma suposta “falta de segurança”, num contexto de “ameaças crescentes”, seja vista como uma oportunidade para forçar a operações conjuntas e/ou coordenadas pela UE, para as quais as Forças Armadas espanholas, provavelmente, estariam disponíveis, aumentando o seu poder e influência no seio da UE e da NATO, em nosso detrimento. A Espanha, embora reiterando uma excelente relação de cooperação com Portugal nestas áreas (Montesinos, 2015), e inserindo-a no âmbito da NATO e da Política Comum de Segurança e Defesa (PCSD) da UE (Martín, 2016), não deixa de se referir à questão das Selvagens (Montesinos, 2015), à importância das Canárias nas ligações à América Latina e como plataforma de projecção de forças na África subsaariana (Martín, 2013); salientando-se a dimensão do seu poder militar e da sua indústria de defesa (BMI Research, 2017), tal como a sua influência nas instituições norte-americanas que



abordam a temática dos Oceanos (Center for Transatlantic Relations, 2017), (IADG, 2017), relevando um conjunto de manobras que se podem inserir numa estratégia de se tornar na “potência marítima predominante no sector Sul do Atlântico Norte” (Reis S. , 2014, p. 278).

Como medida de precaução, sugerimos que Portugal adquira competências para antever movimentações de países com interesses contrários aos seus através de um Sistema de *Intelligence* eficiente e eficaz (Romana, 2016b); e que se torne mais proactivo, aprendendo a navegar no oceano vermelho que as circunstâncias descritas - resumidas na forte concorrência aos níveis político, económico e tecnológico e numa grande dificuldade, quer em liderar pelo custo, quer pela diferenciação, a não ser em pequenos nichos - representam, reforçando-se com o *soft power* e a influência que poderá obter fora da UE, para nela ter mais sucesso.

Defendemos, em linha com os autores que temos referido, que a alternativa Atlântica - na qual o Brasil é um dos pilares principais, tal como os Estados Unidos o Reino Unido - deverá ser o caminho para que o processo de internacionalização de Portugal não navegue apenas em oceanos vermelhos (embora o possa fazer com algumas vantagens em nichos onde tenha capacidade para o fazer), mas sim em oceanos azuis, pelas vastas possibilidades que estes oferecem. No entanto, o próprio Atlântico poderá transformar-se num oceano vermelho, se Portugal não der passos decisivos a curto prazo na UE, que demonstrem vontade e capacidade de o fazer, pois outros estarão prontos a aproveitarem as oportunidades que a falta de meios financeiros e de visão e actuação estratégica portuguesas lhes possam proporcionar.

Face a uma relação de forças muito desequilibrada, e perante o referido na secção 2.3.2, Portugal deverá focar a sua estratégia de participação externa em assuntos para si cruciais, procurando o equilíbrio internacional, valorizando a participação num regime de alianças benignas (Couto, 1988, p. 297), (Nunes, 2007), com recurso às já referidas modalidades de acção que Habeeb (1988), Panke (2012a, 2012b) e Dietelhoff e Wallbott (2012) recomendam.

Coloca-se, pois, a tarefa de se identificarem os pequenos Estados potenciais aliados preferenciais de Portugal na UE. Observando o mapa, Portugal está no extremo ocidental da Europa e quase todos os outros Estados mais pequenos (excepto os do Benelux, a Irlanda, e parcialmente a Dinamarca e a Suécia) estão a Sul ou a Leste da Alemanha, logo muito mais próximos e facilmente por esta influenciados, quer económica, quer culturalmente, agravando-se a situação pelo facto de vários desses Estados não terem uma fronteira marítima. Assim sendo, por razões de distância geográfica e por falta de afinidades culturais, linguísticas e históricas, a que acresce uma praticamente inexistente comunidade emigrante, não se nos



afigura ser fácil para Portugal encontrar pontos de convergência e de interesse no Atlântico, pelo que, as alianças de carácter geográfico não parecem ser as mais viáveis. Restam, portanto, as alianças estratégicas e específicas que Portugal terá que saber trabalhar recorrendo ao *capacity building* e ao *shaping*, tendo em atenção que os assuntos marítimos, pela sua importância económica, terão um carácter mais distributivo que regulativo, pelo que tenderão a ser resolvidos através de *bargaining*, um exercício que requer um esforço adicional para os pequenos Estados, principalmente quando as votações nas Instituições Europeias são ponderadas pela sua dimensão (Dietelhoff & Wallbott, 2012), (Panke, 2012a, 2012b).

Concretizando este cenário, antevemos que a Irlanda ou a Dinamarca, por exemplo, se sintam desconfortáveis com a possibilidade de “europeização” dos espaços marítimos, abrindo espaço a alianças, fortalecidas pela defesa de interesses nacionais, culturais e históricos. Existem, também, possibilidades de cooperação com Estados da NATO externos à UE (Noruega, EUA e agora Reino Unido) e do Sul da UE (Grécia, Malta, Chipre), o que permite salvaguardar alguma soberania alternativa e influenciar positivamente a balança do poder em negociações, à partida assimétricas, em que tais questões se venham a colocar (Habeeb, 1988).

### **3.3. O Cluster do Mar como um Oceano Azul para Portugal**

#### **3.3.1. Geopolítica e Geoeconomia: A *Uniqueness* do Mar Português**

Assumindo-se, agora, uma visão mais optimista, Portugal está numa situação privilegiada e pode constituir-se, se souber e quiser “redimensionar o seu poder e o seu estatuto” no seio dos Estados membros da UE, num “autêntico *pivot* geopolítico entre o Atlântico Norte e o Atlântico Sul”, e também, “como *hub* económico entre a Europa e a bacia atlântica”; sendo para tal necessário que (re)-aprenda “a potenciar a sua posição geográfica e a sua política externa, recentrando-a de outra maneira no Atlântico” (Lima, 2016, p. 79). Tendo em conta a crescente valorização e importância futura do Mar, Portugal poderá enveredar por um modelo de desenvolvimento económico, assente na inovação e na produção de bens e serviços com maior valor acrescentado, aproveitando uma “clara vantagem comparativa, em virtude dos seus excepcionais condicionalismos geográficos, históricos e (...) de um valioso *asset branding*, que assenta na boa imagem de marca de Portugal como um país marítimo” (Cunha, 2011, p. 126); para o qual, entendemos, que a articulação entre políticas públicas adequadas, o investimento das empresas e o empenho e motivação da sociedade civil são imprescindíveis.

É de salientar, como diz Balão (2014, pp. 183-4), que “(...) sem a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (...), a UE não teria acesso ao “Atlântico profundo” de



Portugal, Madeira e Açores”]; o que não deixaria de ser irónico, pois, caso Portugal alguma vez encarasse a saída da UE, esta perderia uma frente atlântica significativa, sobretudo se as reivindicações para a extensão da plataforma continental marítima portuguesa tivessem sido antecipadamente aceites pela CNUDM. Portugal poderia, nesse caso, ver-se com responsabilidades acrescidas na administração e garantia da segurança numa área tão vasta; mas, certamente, não lhe faltariam propostas de colaboração de países da NATO não pertencentes à UE. Não pretendemos, de modo algum, sugerir a saída de Portugal da UE, mas sim evidenciar os nossos trunfos, menos negligenciáveis do que, à partida, se possa supor.

Na eventualidade de um reforço do poder das grandes potências continentais euroasiáticas - China, Rússia e Alemanha - que se consubstanciaria na operacionalização da Nova Rota da Seda, terrestre e marítima (Lima, 2016, pp. 36-41), seria cada vez mais importante para os EUA e para o Reino Unido, como líderes do conjunto das potências marítimas, em que Portugal histórica e culturalmente se insere, delinear um *Rimland* que contenha o expansionismo de um *Heartland* que tem sido, ao longo do tempo, fonte de conflitos.

Neste cenário, a movimentação estratégica espanhola suscita a maior atenção. Perante uma maior dimensão geográfica e económica, superior poder militar e um crescente protagonismo na NATO, poderia tornar-se o aliado preferencial das potências marítimas (Fernandes M. , 2014, pp. 132-3); embora, recentemente, se vejam sinais que possa almejar substituir o Reino Unido como “quarto grande” na UE - com algumas dúvidas franco-italianas- como se constata pelas afirmações de Mariano Rajoy no encontro de Versalhes em Março último (Gouveia, 2017). Todavia, a potencial instabilidade causada pelo separatismo catalão e basco, uma menor área de jurisdição no Atlântico, e o facto de se tratar de um país com maior capacidade negocial, poderiam tornar Portugal - pela via do menor esforço necessário para lhe proporcionar contrapartidas interessantes e de ser uma nação estruturalmente mais estável - uma alternativa a ter em conta. Por conseguinte, consideramos, tal como Lima (2016, p. 46), que “o caminho ascensional da China no Pacífico é o melhor motivo para valorizarmos todo o potencial do Atlântico”, pela via do “oceano” de oportunidades que abre a Portugal.

### **3.3.2. Estudos relevantes sobre o *Cluster* do Mar em Portugal**

Consideramos que o elemento mais importante de uma estratégia geral económica que valorize o Uso do Mar se encontra na edificação e na dinamização de um *Cluster* do Mar. Ao nível governamental, a ENM2013-2020 afirma o Oceano “enquanto vetor estratégico de desenvolvimento” (MAM-DGPM, 2013, p. 11), relevando a necessidade de os Estados



garantirem “o acesso aos recursos naturais marinhos, particularmente de recursos não-vivos localizados a grandes profundidades, impulsionou também o desenvolvimento tecnológico que permitiu o aproveitamento desses recursos” (p. 11). Este documento procura integrar-se nas várias políticas e estratégias da UE no que concerne ao Mar (pp. 21-2,37,42) e orienta-se “pela visão da Comissão Europeia para o setor marítimo: o “Crescimento Azul”<sup>26</sup> que “procura identificar e dar resposta aos desafios económicos, ambientais e sociais, através do desenvolvimento de sinergias entre políticas sectoriais” (p. 37).

Embora realce a “importante posição geoestratégica de Portugal” (p. 42), a ENM2013-2020 não alude a países atlânticos fora do espaço da UE - com excepção dos da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP) - excluindo assim todos os países americanos, com excepção do Brasil. O já referido “Crescimento Azul” “identifica cinco domínios estratégicos de intervenção preferencial, designadamente, a energia azul, a aquicultura, o turismo marítimo, costeiro e de cruzeiros, os recursos minerais marinhos e a biotecnologia azul” (p. 45); e acaba por se centrar nos recursos vivos e não vivos e em “outros usos e atividades”, que divide em portos, transportes e logística; recreio, desporto e turismo; e obras marítimas (pp. 48-51).

Fazendo referência à visão que “o Mar-Portugal é um desígnio nacional cujo potencial será concretizado pela valorização económica, social e ambiental do oceano e das zonas costeiras, para benefício de todos os portugueses” (p. 55), a ENM2013-2020 propõe cinco objectivos relacionados com a recuperação da identidade marítima nacional, da concretização “do potencial económico, geopolítico e geoestratégico”, criação de condições para atrair investimento “aumentando até 2020 a contribuição direta do setor Mar para o PIB nacional em 50%”, “reforçar a capacidade científica e tecnológica nacional” e “consagrar Portugal a nível global como nação marítima”, embora e sempre, inserida na estratégia marítima da UE (p. 56).

O segundo documento que consideramos é o relatório “O *Hypercluster* da Economia do Mar – Um domínio de potencial estratégico para o desenvolvimento da Economia Portuguesa” elaborado pela Sociedade de Avaliação Estratégica e Risco (SAER, 2009) e coordenado por Ernâni Lopes; que, para a ENM2013-2020, “constitui um elemento extremamente válido e atual para a dinamização do potencial do mar em Portugal” (MAM-DGPM, 2013, p. 19).

---

<sup>26</sup> Uma definição holística de crescimento azul, assente numa base pragmática, realista e prática, pode encontrar-se em Burgess *et al.* (2016): “*Blue growth is an ambitious framework for ocean management. It recognizes that diverse ocean uses - such as fisheries, shipping and tourism – and maritime ecosystem services – such as food provisioning, coastal protection, and carbon storage – are interconnected, and additional value can be gained from managing these uses and services jointly rather than managing them separately.*”



Para a SAER (2009, pp. 71-2), os “cinco domínios de vocação própria que Portugal pode explorar e saber desenvolver com os recursos de que dispõe”: turismo, ambiente, cidades como núcleos de desenvolvimento, serviços de elevado valor acrescentado e economia do mar; têm “forte potencial de criação de emprego”, oferecem “uma plataforma de transição que permite reestruturar e reconverter os sectores tradicionais de modo a torná-los competitivos nos mercados internacionais” e podem configurar uma estratégia de modernização para o país.

Pressupondo que a inovação ao nível das tecnologias, da organização empresarial e da flexibilização de recursos humanos em Portugal não terão grande relevância internacional (p. 89), a SAER crê que “os sectores de actividade relacionados com o mar aparecem como oportunidades promissoras de organização de iniciativas empresariais com elevado potencial inovador e que têm capacidade para atraírem investimento externo de qualidade” (p. 90). Sendo o Mar o recurso natural mais importante e menos explorado do país e surgindo a sua exploração associada a “uma continuidade estrutural que é constituinte da sua identidade histórica” e a exigências tecnológicas e científicas superiores às tradicionais, mas também, geradoras de maiores oportunidades de criação de valor, a SAER julga que será possível desenvolver neste domínio projectos empresariais de dimensão nacional, com capacidade e potencialidade para se internacionalizarem e atraírem investimentos externos (pp. 90-1).

Baseando o seu estudo numa análise aos vários *clusters* marítimos europeus, com ênfase na Galiza, mas também na Holanda, Escandinávia, Norte da Alemanha, França e Reino Unido, a SAER considera que a Economia do Mar se poderá aglutinar e construir num *Hypercluster*:

*“(...) que tem como base a variedade de utilizações que o mar suporta: defesa; transportes e logística; energia; pesca e aquicultura; turismo e desportos e ainda a concepção e fabrico dos equipamentos e obras que permitem viabilizar essas mesmas utilizações e permitem salvaguardar a permanência dessa base de recursos e proteger as populações dos riscos que o mar envolve, e actividades de ensino superior, formação e I&D, entre outras.”* (pp. 106-7).

Ao propor um *Hypercluster*<sup>27</sup> em vez de um *cluster*, a SAER inclui no seu estudo, para além da dimensão mais estreitamente ligada à economia, dimensões culturais (reforço do capital simbólico do Mar), geopolíticas (articulação dos vectores Atlântico-global/Lusofonia e Europeu-continental/UE) e estratégicas (centradas na produção de pensamento estratégico que permita sistematizar e coordenar o conhecimento e ajude a articular a acção do Estado e das

---

<sup>27</sup> “Um *Hypercluster* é (...) um conjunto de *clusters* que, não tendo necessariamente todos entre si relações de intercâmbio económico ou tecnológico estreitas, existem em torno da exploração de um mesmo recurso ou de um mesmo património de grande dimensão e que suporta uma grande variedade de funções” (SAER, 2009, p. 105).



empresas), que vão confluir num domínio - o Mar - dotado “de potencial susceptível de levar à progressão estrutural num cenário de afirmação e desenvolvimento” (p. 110).

A SAER efectuou, então, uma análise estratégica que contempla factores de atractividade, competitividade e posicionamento estratégico para identificar, caracterizar e relacionar entre si, numa visão de conjunto, os doze componentes que constituem o *Hypercluster* da Economia do Mar. Em termos económicos, o *Hypercluster* aponta para que a contribuição das suas actividades directas para o PIB português se vá situar entre os 4 e os 5%, visando os 10 a 12%, ao incluir as actividades indirectas, até ao final do 1.º quartel do séc. XXI (p. 472). Para que tal seja possível, a SAER indica “uma grande visão” de “tornar Portugal, na viragem do 1.º para o 2.º Quartel do séc. XXI, num actor marítimo relevante, ao nível global”, a ser assumida pelos portugueses como “um desígnio nacional” (p. 470). A sua concretização dependerá de dois “objectivos estratégicos gerais” relacionados com “um domínio estratégico impulsionador do Desenvolvimento Económico e Social de Portugal” e com o facto de Portugal se tornar um “interlocutor credível, porque efectivo e inovador, na economia global do mar” (p. 470); que se concretizam, juntamente com a visão preconizada, num *Master Plan* composto por quatro planos descritos nas págs. 348 a 371 do documento.

A Cotec Portugal apresentou, em 2012, o relatório “*Blue Growth for Portugal – Uma visão empresarial da economia do mar*” com um intuito semelhante ao do anterior, sendo o seu redactor Tiago Pitta e Cunha. Este relatório considera que Portugal não está preparado para que vários *clusters* se agrupem num *Hypercluster*, pois aqueles praticamente ainda não existem e será “irrealista” fazê-lo, “sem que antes se procure organizar a economia do mar em torno das suas principais cadeias de valor, as quais correspondem (...) aos blocos sectoriais identificados” (Cotec, 2012, p. 13), sendo estes: os portos e transportes marítimos; equipamento, construção e reparação navais; alimentação de origem marinha; lazer e turismo marítimo; energia *offshore* e novos usos e recursos do mar. Cada sector é analisado em capítulo dedicado, em termos mundiais, europeus e nacionais, identificando-se os principais *players* nacionais, analisando-se as suas valências e situação económico-financeira, tal como se apresentam conclusões que identificam oportunidades a explorar e ameaças a salvaguardar.

Este relatório defende a “tese dos vasos irrigadores” (p. 13) e sustenta que, sem os sectores mais a montante das cadeias de valor, isto é, os transportes marítimos, construção naval e pescas, será difícil “irrigar toda uma série de actividades” (p. 14). Porém, como estes sectores são tidos por tradicionais e não aparentam incorporar tecnologias de ponta, existe uma “visão (...) que (...) correspondem a usos do mar do passado, e que tem contribuído para os



desvalorizar e, mesmo, para os estigmatizar” (p. 13). A Cotec vê o contributo e as sinergias entre estes sectores de base como essenciais para dinamizar empresas de cordoarias, de cablagens e metalomecânicas, de exploração de energia *offshore*, tal como as que acrescentam mais valor e sofisticação às pescas, aquacultura e a transformação de pescado (p. 14).

O estudo da Cotec identifica quatro factores potenciadores da economia do mar em Portugal: a geografia “avassaladoramente marítima”, a dimensão e o carácter arquipelágico do território; a localização privilegiada entre continentes e rotas marítimas (Fig.7); as “características biofísicas muito particulares” do espaço marítimo, com potencial industrial para a exploração de minerais metálicos subaquáticos e a biotecnologia; e um clima propício a actividades de lazer e recreio no mar (p. 22). Ao criar condições para o estabelecimento e desenvolvimento de indústrias e actividades relacionadas com o mar com capitais nacionais e estrangeiros, aumentando a qualidade e baixando o preço dos factores de produção, Portugal poderá abraçar “um novo paradigma de país atractivo e de empresas competitivas” (p. 24). O papel estratégico genético e estrutural do Estado é fulcral para transformar o conhecimento dos vários centros de investigação científica em inovação, diminuir os custos de contexto burocráticos, de licenciamento e de ordenamento do território e na concessão de incentivos fiscais (p. 24). No entanto, para além do ambiente favorável “facilitado” pelo Estado, é necessário que as empresas operacionalizem as estratégias mais correctas para o seu sucesso.

A Cotec conclui, portanto, que nas últimas décadas, Portugal “é um país que foi pensado e construído sem a geografia e sem o mar”, pelo que se torna necessário que “o potencial que o mar encerra seja libertado em benefício da economia portuguesa” (p. 27); concluindo:

*“(...) se Portugal souber apostar na internacionalização da sua economia do mar; (...), certamente será um país mais viável, do que é hoje, e será um país com futuro, porque reencontrado com a sua geografia e o seu mar e tendo um modelo de desenvolvimento económico assente na exploração sustentável dos seus recursos naturais.”* (p. 364).

Estes documentos que apresentámos, servem-nos de ponto de partida para, recorrendo aos vários elementos teóricos explorados no Capítulo II, analisarmos como a EOA pode contribuir para a internacionalização do *Cluster* do Mar em Portugal e como este, por conseguinte, pode constituir-se como um dos pilares essenciais do processo de internacionalização de todo o país.

Da leitura do relatório *Blue Growth for Portugal*, e como já referimos na página anterior, e agora reforçamos, conclui-se que as empresas que compõem os vários sectores que exploram o Mar não estão preparadas para se agruparem como *clusters*. A Cotec entende que o maior



entreve à constituição, quer de um *cluster* alargado da economia do mar, quer a nível dos seis sectores que identifica e que o poderiam compor, organizando-se em *clusters* sectoriais, se deve ao “tradicionalismo das estruturas empresariais e dos modelos de negócio, bem como até a gestão menos inovadora que são predominantes em vários dos sectores”, paralelamente a uma “cultura de fraca ou não cooperação e em que “o segredo é a alma do negócio”” (p. 34).

A Cotec demonstra o exemplo do sucesso do *Cluster* do Mar holandês (“nas antípodas de Portugal”), país onde a cooperação intra e intersectorial entre as empresas que o constituem permite obter economias de escala, partilhar serviços e custos no marketing, na participação em eventos de promoção nacional e internacional, em concursos públicos e na realização de estudos diversos. O *Cluster* do Mar holandês consegue aumentar significativamente a incorporação de produto nacional através das sinergias e eficiências criadas, obtendo maior valor e produção pela via da “fertilização cruzada” de *know-how* entre empresas, pelo recurso ao *networking* criado e à fácil mobilidade entre postos de trabalho no seio das empresas do *Cluster*, de que trabalhadores e empregadores podem beneficiar (p. 34).

### 3.3.3. Os Oceanos Azuis no “Diamante” do *Cluster* do Mar Português

Verifiquemos, agora, como os princípios da EOA se poderão articular e acrescentar valor aos quatro determinantes do “diamante da vantagem nacional” de Porter (1990) concretizado no *Cluster* do Mar português, e como é possível partilhar horizontalmente tecnologias, clientes e estruturas de distribuição, e verticalmente, as sucessivas relações fornecedor/cliente; criando mais-valias e sinergias que seriam impossíveis de serem atingidas individualmente ou com níveis baixos de interacção entre empresas (p. 149), e também algum poder geoeconómico, ao aproximar-se dos factores estruturais em que este assenta (Baru, 2012, p. 8). Todavia, o esforço necessário a uma análise aprofundada de cada um destes determinantes nos seus sectores de actividade e à luz das EOA extravasa o âmbito deste estudo exploratório, pelo que, por agora, só poderemos fazer considerações iniciais com base em informação essencialmente indirecta, mas que julgamos serem suficientemente caracterizadoras da situação.

No respeitante à disponibilidade de factores de produção, Porter (1990), como já vimos, diz-nos que os mais importantes são os avançados ou especializados. Logo, o desafio que se coloca ao *Cluster* do Mar português é conseguir aceder-lhes, nomeadamente aos recursos naturais, e destes aos mais valiosos, e acrescentar-lhes o máximo de valor possível, fazendo uso de tecnologias inovadoras e difíceis de imitar, preferencialmente desenvolvidas por empresas e centros de investigação nacionais, recorrendo aos recursos humanos altamente



qualificados que têm vindo a ser formados nos últimos anos. O recurso às ferramentas preconizadas pela EOA ajudaria a elaborar os quadros estratégicos a aplicar às empresas exploradoras desses recursos, comparando os seus desempenhos com os dos seus concorrentes, e melhorá-los face aos padrões das indústrias em que se inserem, empregando a estrutura dos quatro campos de acção: criar, elevar, reduzir e eliminar factores de competição.

Como nos dizem a ENM2013-2020 (MAM-DGPM, 2013), Santos *et al.* (2014), Félix Ribeiro (2014) e Lima (2016), os recursos minerais - zinco, cobre, cobalto, ouro, prata, manganês, metais de alta tecnologia e terras raras - e fontes hidrotermais encontram-se próximo dos Açores e da Madeira, tal como os hidratos de metano, a sul e sudoeste do Continente, sobretudo a grandes profundidades. Tal obriga ao recurso a tecnologias que ainda não existem em Portugal, o que implica estabelecer parcerias vantajosas com outros países, tendo sempre em atenção a salvaguarda da soberania sobre os nossos recursos marítimos.

Para que a exploração dos recursos oceânicos seja viável e que se assegure a “presença futura do País em negócios globais e em tecnologias avançadas”, Félix Ribeiro (2014, pp. 165-71) indica duas “orientações estratégicas de base”: foco no longo prazo, escolhendo as actividades mais cruciais e relevantes para o aproveitamento dos oceanos; e, no curto e médio prazo, adquirir as capacidades e competências necessárias para aplicar no longo prazo, recorrendo a parcerias com as melhores empresas especializadas nas actividades escolhidas, atraindo-as para Portugal, tendo em conta que não será fácil “esperar uma recuperação significativa do investimento (...) apenas com base em investimento nacional” (Leão, 2016, p. 124). Esta estratégia repartir-se-ia no tempo e no espaço em quatro níveis: plataforma continental alargada (na exploração de tecnologias de exploração submarina, de base biológica, energéticas, de informação e comunicação), *deep offshore* (prospeccionar e explorar fontes energéticas convencionais), fachada atlântica (como interface energético para a Europa, como prestador de serviços à exploração de fontes energéticas e como interface logístico e industrial) e zonas costeiras (pelas vias do lazer, das energias renováveis e da alimentação).

Entrando no segundo determinante - características e dimensão da procura doméstica – constata-se que Portugal tem um mercado relativamente limitado, pois a sua população é de pequena dimensão e aufer rendimentos relativamente reduzidos<sup>28</sup>, o que, para Porter (1990), poderá conduzir a padrões de consumo não muito exigentes e sofisticados, condicionando a

---

<sup>28</sup> Em termos de paridade de poder de compra (PPS - uma moeda “fictícia” homogeneizadora), em 2015, o PIB *per capita* em Portugal foi de 22.243, o que corresponde ao 18.º lugar na UE, cuja média foi de 28.375, enquanto os onze países mais “ricos” superam os 30.000, e destes, sete ultrapassam os 35.000 (Pordata, 2017a).



oferta de produtos e serviços de elevado valor acrescentado. Contudo, consideramos que os ensinamentos da EOA são passíveis de serem aplicados nesta situação com sucesso, pois pretendem-se maximizar as condições para recorrer à inovação com valor, que se caracteriza pela procura simultânea de diferenciação e de baixo custo, isto é, inovação a preços estratégicos não demasiado elevados, que permitam atrair um número elevado de clientes, especialmente aqueles que anteriormente procuravam soluções substitutas ou alternativas e não apenas as directamente concorrenciais (Kim & Mauborgne, 2016). Ao pretendermos abranger um máximo de clientes possíveis, especialmente os “não clientes”, poderemos diminuir o risco de escala, correspondente ao terceiro princípio da formulação de uma EOA.

Verifica-se, também, que o turismo, identificado como sector preferencial e atractivo pelos três relatórios/estudos que abordámos, é uma actividade intensiva em mão de obra que não exige os mais elevados níveis de qualificação e tem um potencial de atracção de um número de clientes muito significativo. Teremos aqui, por um lado, múltiplas oportunidades de emprego, o que conduz a rendimento e a consumos; por outro lado, os turistas, ao consumirem entre fronteiras, criam fluxos financeiros e dinamizam todas as actividades internas que suportam as suas estadias, contribuindo, assim, para o comércio internacional, um dos três pilares do nosso conceito operacional de estratégia de internacionalização. Kim e Mauborgne (2016, pp. 309-11) insistem numa visão “reconstrucionista”, isto é, em estratégias que aumentem o valor para o comprador, centrando-se na procura e na consequente expansão dos mercados - descartando a visão estruturalista defensiva centrada na oferta, na concorrência e na recombinação de tecnologias e de métodos de produção - que dinamizaria o segundo determinante de Porter, através de uma aproximação alternativa e complementar.

O terceiro determinante centra-se no desenvolvimento de indústrias relacionadas e de suporte. Parece-nos apropriado associá-lo aos sectores que a Cotec considera como “vasos irrigadores”, pela via da influência que exercem sobre os sectores a jusante, não esquecendo o seu papel gerador de empregos e de procura, pois, ao recorrerem a tecnologias em alguns casos sofisticadas, obrigam a mão-de-obra qualificada cuja especialização e mobilidade poderá ser aproveitada e valorizada entre as várias empresas que constituem esse *cluster*.

De facto, os sectores dos transportes marítimos, construção naval e pescas suportam uma variedade de outros, pelo que se centra aqui o funcionamento do *cluster* no seu sentido mais nuclear. Insistimos que sem as infraestruturas básicas para um *Cluster* do Mar e a partilha destas pelas empresas que o constituem, será praticamente impossível desenvolvê-lo, obter economias de escala e criar sinergias. Tome-se como exemplo o Porto de Sines, com uma



localização única e cada vez mais importante: pela via do alargamento do Canal do Panamá, tanto como plataforma de *transshipment* de carga e de recursos energéticos (sobretudo quando os EUA começam a exportar *shale gas* e o Atlântico Sul se transforma numa bacia energética relevante), como de cabotagem, substituindo algumas das valias dos portos do Norte da Europa (Cunha, 2011, p. 121), (Ribeiro J. F., 2016, pp. 234-6), (Lima, 2016, pp. 100-5). É, pois, necessário desenvolver as infraestruturas necessárias ao seu sucesso, atrair empresas prestadoras de serviços para a sua proximidade e fazer um esforço que o promova e divulgue.

Para aumentar a competitividade destes sectores, é possível agir pela via da inovação (oferta), mas também pelos novos espaços de mercado (procura), diminuindo o risco do modelo de negócio através de “sequências estratégicas certas”, aumentando a utilidade para os compradores; mas também, através de uma boa gestão de parcerias que permita adquirir competências necessárias ao sucesso, com recurso aos conhecimentos e economias de escala de outras organizações, diminuindo custos (Kim & Mauborgne, 2016, pp. 166-94,311). Esta necessidade de cooperação, nacional e internacional, é essencial para mudar o tradicionalismo que a Cotec referia, e também, para que seja possível partilhar infraestruturas físicas comuns e de conhecimento, como instituições de ensino e de I&D. Só desta forma, e ganhando escala, competências, dinamismo e projecção internacional será possível que o *Cluster* do Mar português destaque as suas características únicas e possa competir com aqueles já instalados.

Finalmente, e reportando-nos ao quarto determinante de Porter, que analisa as estratégias das empresas e a estrutura e o grau de rivalidade num sector, partimos das conclusões da SAER e da Cotec quanto ao estado embrionário do nosso *Cluster* do Mar, pelo que é necessário tomar as opções certas para o dinamizar num espaço de tempo relativamente reduzido, pois, face ao enquadramento descrito, Portugal perde oportunidades diariamente.

Julgamos que é no contexto deste determinante que melhor se aplica o segundo princípio orientador da EOA, ao procurar reduzir o risco de planeamento, através de um processo que ajude a empresa a concentrar-se num “cenário global”, elaborando um quadro estratégico que represente os factores (actuais e futuros) que influenciam a concorrência numa indústria (nos vários sectores que compõem o *Cluster* do Mar, no nosso caso), que identifique os factores onde os concorrentes investem estrategicamente, e os compare com os da empresa ou sector que está a ser analisado (Kim & Mauborgne, 2016, p. 125). Este cenário global terá que ser devidamente identificado e os agentes económicos terão que ser capazes de visualizar as etapas a seguir e as mudanças a implementar (p. 127). Por conseguinte, e para além da necessidade de as empresas se organizarem internamente e entre si, operacional e



estruturalmente, pensamos que os governos terão, neste contexto, um papel essencial, ao nível genético, ao responderem e enquadrarem as questões que Cabral Couto (1988) levanta: que meios será necessário inventar, construir ou obter para disponibilizar à estratégia operacional, “e que sirvam o conceito estratégico adoptado”? (p. 231)“; “tendo em atenção a evolução previsível da conjuntura mundial e nacional e da tecnologia, de que meios e instrumentos se deverá dispor (...) para fazer face às ameaças previsíveis (...)?” (p. 232).

Para além de um papel motivador que ajude a criar um ambiente de empreendedorismo e de inovação, as políticas públicas, segundo Costa (2009, pp. 72-3), têm um papel essencial para a:

*“definition and implementation of some kind of strategic architecture that enhances a favourable environment to the international expansion of domestic companies in foreign markets, as well as the formation of the internal factors attracting FDI into national territory. The framework of these new promoting internalization public policies must, imperatively, play a proactive role, building economic diplomacy networks, based on the coordination of public and private entities, domestic and international, providing strategic information to investors, as to identify market potential and segments, risk assessment and joint ventures opportunities.”*

Destarte, a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) e a Agência para a Competitividade e Inovação (IAPMEI) são essenciais para relançar o investimento no sector transaccionável que sustente o crescimento das exportações (Leão, 2016, p. 122). A primeira, “vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa” e para criar condições para o estabelecimento de IDE em Portugal (AICEP, 2017a), deverá centrar-se na procura de oportunidades de negócio e na promoção do país e das suas empresas, focando-se nas mais inovadoras e capazes de singrarem internacionalmente, promovendo-as nos mercados onde possam ser realmente competitivas e afastando-as daqueles onde não têm capacidade para competir vantajosamente. A segunda poderá assumir um papel de avaliador e distribuidor de apoios estatais e comunitários às empresas que desejam internacionalizar-se adequadamente, pois não é mais aceitável que se continuem a apoiar empresas sobre-endividadas, que competem em oceanos vermelhos com estratégias inexequíveis, sem marcas fortes, sem diferenciação nem capacidade para liderarem pelo custo; ao mesmo tempo que apoia aquelas com vontade de descobrirem oceanos azuis, minimizando esforços, implementando, assim, os princípios as regras e as provas da Estratégia que Silva Ribeiro (2010a) preconiza.

O papel do Estado, através de políticas de *targeting*, de apoio aos “campeões nacionais” e de compras públicas a empresas nacionais referidas por Porter (1990, pp. 673-5) e Costa



(2016, pp. 8-11) completa este “diamante nacional”. Para promover a segurança e a soberania económicas, os governos podem optar por medidas protecionistas de *targeting* directo, subsidiando as empresas nacionais (correndo o risco de as tornar “subsidiodependentes”) e instalando barreiras à entrada de produtos estrangeiros; o que poderá ser muito eficaz quando se inicia a exploração de novas oportunidades económicas, nas quais incluiríamos o *Cluster* do Mar, sobretudo na sua vertente mais ligada aos recursos naturais e ao primeiro determinante, embora seja cada vez mais difícil fazê-lo no seio da UE e da globalização. Todavia, para que o “diamante” funcione na sua plenitude e nos seus determinantes mais complexos, e seguindo a lógica de Porter, o *targeting* - inserido numa estratégia económica nacional que implemente políticas públicas integradas e compreensivas (Costa, 2016, p. 9) - deverá ser indirecto, assumindo os governos um papel facilitador e catalisador que ajude a fortalecer empresas e sectores com capacidade efectiva de internacionalização. No entanto, perante as várias empresas dos sectores energético e bancário que deixaram de pertencer a accionistas nacionais, e não se vislumbrando grupos industriais nacionais de dimensão relevante no domínio do Mar, o Governo português não terá a sua tarefa facilitada.

Desta análise sucinta aos determinantes do “diamante da vantagem nacional”, na vertente económica do Uso do Mar, conclui-se que os estudos mais relevantes se focam nos factores de produção, incidindo nos recursos naturais, cujo valor acrescentado é, por agora, diminuto; pelo que se torna, diríamos, imperativo, acrescentar-lhes valor incorporando-os em cadeias de valor crescentemente mais complexas. Só desta forma, Portugal, embora seja considerado pelo WEF como um país movido pela inovação e não só pelos requisitos básicos e pela promoção da eficiência, poderia aspirar a afastar-se de formas de competitividade menos sofisticadas, apostando, também, nos três outros determinantes do “diamante”. Assim, seria possível guardar para o país as mais-valias provenientes de um “diamante” em pleno funcionamento, não deixando que os seus recursos sejam posteriormente aproveitados por outros Estados para fazerem evoluir as suas economias, enquanto que Portugal ficaria relativamente estagnado em termos de desenvolvimento e crescimento, o que nos poderia conduzir a uma nova versão do Tratado de Methuen, que tanto nos prejudicou, como Costa (2016, pp. 25-7) demonstra.

No que respeita ao décimo primeiro pilar da competitividade dos países e primeiro do subgrupo dos factores de inovação – a sofisticação dos negócios – o WEF (2016, pp. 36-7) centra-se nos *clusters*, ao referir que quando as empresas e seus fornecedores estão interconectados em grupos geograficamente próximos, a eficiência é aumentada, geram-se maiores oportunidades para a inovação em processos e produtos e as barreiras à entrada de



novas empresas são diminuídas. A sofisticação dos negócios depende da qualidade das redes de negócios, das operações e das estratégias das empresas, sobretudo quando as formas mais básicas de aumento da produtividade estiverem esgotadas; afirmações que vão de encontro às propostas de Porter no que concerne ao terceiro e ao quarto determinantes do “diamante”.

Relativamente ao segundo pilar do subgrupo dos factores de inovação - a inovação de *per se* - o WEF (2016, p. 37) insiste no investimento em produtos sofisticados próprios como meio para desenvolver actividades com valor acrescentado crescente. O papel do Estado e das empresas é essencial à criação e desenvolvimento de um ambiente propício a actividades inovadoras; reforçando a teoria de Porter no respeitante à criação de factores de produção avançados, a aumentar o nível de exigência da procura doméstica e o grau de rivalidade entre as empresas que compõem os sectores, pressionando-as para a inovação. Tal implica a existência de incentivos ao investimento em I&D nas empresas e nos centros de investigação tecnológica, fomentando a cooperação entre ambos e a protecção da propriedade intelectual. Vejamos, em detalhe, como Portugal se situa perante estes dois pilares da competitividade:

**Tabela 1: Posição de Portugal nos Pilares da Competitividade e Factores de Inovação**

<b>Pilar da Competitividade:</b>	<b>Factores Positivos em Destaque Posição acima da média</b>	<b>Factores Negativos em Destaque Posição abaixo da média</b>
<b>Factor de Inovação: Sofisticação dos Negócios</b> Posição no Ranking Global: 46.º em 138 países	Qualidade dos fornecedores locais (37.º) Profundidade das cadeias de valor (31.º) Sofisticação dos processos de produção (36.º)	Número de fornecedores locais (68.º) Grau de controlo das cadeias de distribuição internacional (56.º) Capacidade de marketing (65.º) Delegação de autoridades (77.º)
<b>Factor de Inovação: Inovação</b> Posição no Ranking Global: 34.º em 138 países	Qualidade centros de investigação científica (25.º) Disponibilidade de cientistas e engenheiros (35.º) Deposição de pedidos de registo de patentes (35.º)	Compras governamentais de produtos tecnologicamente avançados (54.º) Investimento empresarial em tecnologias avançadas (41.º)

Fonte: World Economic Forum (WEF), *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, pág 301

Em face dos dados apresentados, conclui-se, quanto à sofisticação dos negócios, que existe capacidade para produzir bem, sendo necessário mudar mentalidades, investir em marcas/marketing e no controlo da distribuição no estrangeiro, o que nos aproxima da necessidade de apostar em formas de internacionalização *hard* e não *soft*, como é tradicional nas nossas empresas exportadoras (Sousa A. R., 2014a, p. 286). Portugal está bem posicionado



quanto aos factores de inovação *de per se*, já que as condições de base existem, mas são necessárias políticas públicas que fomentem a inovação através do exemplo dado pelo próprio Estado e da mudança de mentalidades/prioridades dos empresários. Será ainda necessário ter em atenção a situação dos pilares promotores da eficiência: por um lado, o desempenho em termos de disponibilidade e prontidão de tecnologias é muito positivo (22.º lugar); mas o desenvolvimento dos mercados financeiros é fraco (116.º lugar), destacando-se a má performance e robustez do sistema bancário e as dificuldades em obter empréstimos, tal como a eficiência do mercado de trabalho (64.º), muito penalizada pela pouca “flexibilidade” do mercado laboral e pelas cargas fiscais elevadas. Em termos de factores primários, a situação é dicotómica: existem infraestruturas, saúde e educação, mas o ambiente macroeconómico (120.º) é fortemente prejudicado pelos elevados rácios de dívida pública (WEF, 2016, p. 301).

No entanto, como contraponto às posições do WEF e de Porter, e certamente não com a mesma ordem de importância, julgamos que a exploração de recursos essencialmente naturais poderá ter uma “vida útil” mais prolongada que a de algumas tecnologias mais facilmente substituíveis pelas evoluções tecnológicas, o que poderia garantir vantagens competitivas sustentáveis por períodos mais longos, e não tão transientes ou por ondas, como refere McGrath, a quem já aludimos. Por outro lado, o facto de os vários recursos naturais poderem ser incorporados de formas diversas em diferentes aplicações, conforme as inovações que vão surgindo, permite, também, a sua adaptação e continuidade de utilização conforme as sucessivas ondas de inovação, sustentando, assim, várias vantagens competitivas transientes.

#### **3.3.4. A Teoria Geral da Estratégia e os Três Diamantes do Bem-Estar**

Debrucemo-nos agora em pormenor sobre o papel do Estado, mantendo como pano de fundo teórico a Teoria Geral da Estratégia, as propostas de Porter (1990) e os contributos posteriores de Rebelo de Sousa (2014a), aplicando-os às propostas apresentadas pelos documentos de referência que considerámos na secção 3.3.2.

Considerando, à partida, os três documentos referidos como exemplos de estratégias particulares, poderá dizer-se que a ENM2013-2020 e o *Blue Growth for Portugal* se posicionam como elementos de uma estratégia geral económica, enquanto o *Hypercluster* se procura aproximar dos elementos de uma estratégia integral, incidindo, também sobre as vertentes não económicas do *Cluster* do Mar, destacando-se uma secção destinada à “produção” de pensamento estratégico. No entanto, o redactor do *Blue Growth* aborda assuntos mais estratégicos e de carácter mais abrangente em outras publicações, como veremos.



Tomando como ponto de partida a necessidade, defendida pela SAER (2009, p. 283), de substituir o vigente “padrão de modernização da economia nacional” por um “padrão de modernização da globalização competitiva”, vejamos o que se entende por cada um destes padrões e quais as suas ligações à Estratégia. Embora a SAER refira que as duas concepções “não se opõem, mas correspondem a dimensões de acção distintas”, o primeiro “padrão de modernização” insere-se numa visão da Estratégia como uma “racionalização da mesa de planeamento”, associada ao “modo como se usam os meios para realizar os objectivos de uma política ou de uma acção”; logo, relativamente afastada do ambiente conflitual ou competitivo que caracteriza o segundo “padrão de modernização”, oriundo da relação competitiva:

*“No padrão de modernização da globalização competitiva, a produção estratégica é fortemente condicionada pelo objectivo de destruição competitiva dos concorrentes de modo a ocupar as suas posições de mercado. Nas condições tradicionais, as relações de confronto de vontades podiam ser deixadas para o campo especializado das relações do poder político com a instituição militar. No entanto, no contexto do padrão de modernização da globalização competitiva, as relações do confronto de vontades passaram para o primeiro plano e são mesmo uma característica central da estratégia económica, em termos das economias nacionais, em termos dos sectores ou dos mercados e em termos das empresas. Esta característica central da competitividade, como confronto de eficiências está na origem das novas configurações dos poderes, onde o poder político aparece estreitamente associado ao poder empresarial – e este, por sua vez, só tem os recursos de que necessita porque o poder político os coloca à sua disposição.” (SAER, 2009, pp. 283-4).*

Em face do exposto, não restarão muitas dúvidas que os ensinamentos da Teoria Geral da Estratégia e da sua vertente militar, abordados na secção 2.2., se aplicarão com especial incidência a este “padrão de modernização”, o que contribui para justificar, a nosso ver, a necessidade de os mesmos serem estudados e praticados ao nível empresarial.

No primeiro “padrão de modernização”, e segundo a SAER, o Estado ocupa um papel determinante dentro de territórios nacionais soberanos e delimitados por fronteiras. No entanto, com a globalização e com a adesão a espaços de integração, como a UE, os mercados deixam de estar fechados ou protegidos e passam a estar abertos às pessoas, a capitais, a produtos e a serviços vindos de diversas origens, confrontando os actores nacionais, muitas vezes protegidos pelos respectivos Estados. Acresce a esta situação que, e de acordo com a SAER, em Portugal “os interesses estabelecidos no passado resistem à adaptação às novas condições estratégicas”, e o Estado continua a ter “um papel relevante na formulação da estratégia económica, na regulação do funcionamento dos mercados e na garantia das políticas



sociais distributivas”, concluindo que aquele “não é agente de modernização”, o que conduzirá a declínio, marginalização e subordinação a centros de decisão externos (p. 289).

A solução, para a SAER, está, pois, na adopção por Portugal do “padrão de modernização da globalização competitiva” que assenta numa relação estreita entre o Estado, no papel de agente financiador e de suporte, e as empresas, como elementos dinamizadores das economias (p. 284), com especial incidência naquelas mais competitivas internacionalmente e no *Hypercluster* da Economia do Mar, que a SAER, pela sua importância “para as possibilidades de desenvolvimento e modernização da economia portuguesa, justifica, assim, que o poder político financie uma estrutura institucional vocacionada para a formulação, o ensaio e o apoio a iniciativas criativas, de investigação e desenvolvimento a nível de mercados” (p. 287).

Do nosso ponto de vista, está aqui a vulnerabilidade deste relatório, ao revelar “apetite” por dinheiros públicos e a vontade do grupo de empresas que o financiou<sup>29</sup> em tomar a dianteira neste processo; o que poderá indiciar alguma parcialidade, ao deixar de parte sectores importantes de uma sociedade. Esta constatação reforça-se pela afirmação que as mudanças terão que ser “radicais” e que este modelo poderá gerar desigualdades sociais entre aqueles que estiverem nas empresas internacionalizadas e quem se mantiver nas empresas tradicionais com vocação interna, acrescentando que “os grupos sociais que são mantidos nas actividades tradicionais têm mais a ganhar com a continuidade do crescimento do que com acções reivindicativas ou de protesto que possam ameaçar esse crescimento” (p. 291); palavras que, provavelmente, não cairão bem junto de vários sectores da sociedade e do próprio Estado.<sup>30</sup>

Em face do exposto, relembramos a posição de Strange (2015 [1988], pp. 195-8), ao referir que as políticas liberais podem não ir ao encontro das políticas realistas - que apostam na coesão social para manterem a ordem e a segurança - alertava para a necessidade de os Estados manterem os sistemas redistributivos e de *welfare* em funcionamento, nem que seja por razões de conquista de votos dos seus beneficiários, já que estes existem em maior número que os empresários. Por outro lado, e para a mesma autora, políticas acentuadamente liberais

---

<sup>29</sup> São evidências destas constatações as seguintes afirmações: “ Importa (...) sublinhar que é, simplesmente, justo reconhecer o papel decisivo do Presidente da ACL, Senhor Dr. Bruno Bobone, desde a génese à conclusão do projecto” (SAER, 2009, p. 7); “(...) em nossa opinião, no quadro da actuação do conjunto dos actores empresariais, a ACL (ou, em segunda alternativa, alguma outra instituição) deverá, inexoravelmente, assumir tarefa de desencadear a construção do *Hypercluster*” (p. 367); “Criação do Fórum Empresarial, do Grupo de Trabalho Permanente e da “Conferência Anual para o Desenvolvimento da Economia do Mar. (...) A ACL (...), pelo seu historial e prática anterior, pode constituir um excelente dinamizador desta iniciativa” (p. 411).

<sup>30</sup> Note-se que estas afirmações – que recordam o Diálogo de Melos - são feitas antes da crise que culminou com a chegada da *troika* a Portugal e que deixou, a nosso ver, maiores clivagens sociais e ideológicas que anteriormente; e que seriam de difícil aceitação pelo actual Governo e pela maioria parlamentar que o suporta.



podem fazer desequilibrar as balanças de poder entre as estruturas primárias da segurança, por um lado, e as produtivas e de capitais por outro, gerando instabilidade social e potenciais conflitos. Fazendo uso dos ensinamentos da EOA (*vd.* secção 2.6.3.), estamos perante a possibilidade de um “processo injusto” que poderá não cativar todos aqueles que estão envolvidos na sua implementação, aumentando o risco de gestão; tal como o risco de sustentabilidade, pois o alinhamento entre propostas de valor, lucro e pessoas poderá estar comprometido, pois excessivamente balanceado para os dois primeiros elementos.

Cunha (2011) defende a necessidade de uma governação integrada do Mar, o que obriga à redefinição de várias políticas públicas e ao abandono de “políticas sectoriais tradicionais, compartimentadas nos diversos ministérios que com ele se relacionam”, assumindo “uma visão da acção política sobre o mar que é transversal a todas as tutelas e actividades marítimas” (p. 51) e a necessidade de “dar prevalência ao princípio ecossistémico, segundo o qual o ponto de partida para a governação do mar deverá ser o oceano em si mesmo, na sua máxima abrangência e na sua integridade” (p. 56). Para tal, advoga que será necessário que um só ministro coordene as tutelas do mar (na perspectiva tradicional), da economia e da ciência, sob a supervisão directa do primeiro-ministro (p. 58); sendo a ENM2013-2020 um exemplo claro de uma estratégia particular, pela timidez com que se refere a qualquer assunto que extravase a tutela do então Ministério da Agricultura e do Mar. Este ponto de vista, que subscrevemos, aponta para a necessidade de uma estratégia para o Uso do Mar - que alguns poderão ver como particular e inserida numa estratégia económica geral - ser elevada ao patamar de um dos componentes fundamentais de uma estratégia integral destinada a promover a soberania, o desenvolvimento e o bem-estar das populações de um qualquer país marítimo.

Para Félix Ribeiro (2016, p. 231), urge tornar Portugal “estruturalmente atrativo” de modo a ascender “nas cadeias de valor globais”, apostando em “volume, variedade e valor”. Este autor sugere que Portugal, valorizando e qualificando o seu capital humano e na contribuição efectiva da investigação tecnológica e científica para as empresas, se posicione como uma “plataforma de serviços às empresas multinacionais e de desenvolvimento de conteúdos digitais”; como “plataforma de acolhimento, lazer e saúde”; aproveite e articule a “tradição industrial recentrada em áreas funcionais com crescimento na procura internacional”; e, finalmente, actue como “plataforma de actividades globais que valorizem os seus ativos geográficos”, centrando-se na integração e manutenção industrial nas áreas dos transportes marítimos, aeronáutica, construção e reparação naval e energia, bem como no abastecimento e armazenamento energético de recursos vindos do Atlântico Sul e do Índico, posicionando-se



como plataforma de recepção e distribuição para toda a UE de gás natural e de refinação de petróleo, enfatizando a importância do *Cluster* do Mar e do próprio Uso do Mar (pp. 232-5).

Todavia, para que este desiderato seja concretizado, Cunha (2011, p. 110) aponta para a necessidade de ultrapassar o “impasse” no “debate e discussão” entre Governo e empresas, passando à “acção e concretização”, abandonando a “não actuação” do Governo por falta de sinais que as empresas querem explorar o Mar economicamente, e por estas se retraírem, ao considerarem que não têm sinais suficientemente claros dos Governos que vão fomentar e apoiar o investimento nestas actividades (p. 109), juntando ambos num projecto comum.

Esta constatação leva-nos de novo a Rebelo de Sousa (2014a) e à necessidade de se não se considerar um só diamante, pois, a nosso ver, Porter confere um papel excessivo às empresas, desvalorizando, em parte, o Estado e considerando o trabalho praticamente como um mero factor de produção. Se o Estado, actuando pela via do “novo diamante”, promover políticas públicas estruturais geradoras de confiança, de incentivo à internacionalização, modernizando os sectores tradicionais, estabelecer parcerias intra e inter-sectoriais, investir em infraestruturas de enquadramento e apostar na formação dos recursos humanos, na investigação científica e em novas tecnologias (pp. 103-4), será mais fácil às empresas articularem-se com aquele. Por sua vez, as empresas deverão reforçar a sua competitividade, pela via do “novo diamante empresarial” alicerçando-a em parcerias estratégicas, na adaptação e escolha das formas de implantação nos mercados onde actuam, e em políticas organizacionais, de investigação e desenvolvimento e de produtos/segmentos de mercado (p. 103).

Se Governo e empresas se orientarem para o aumento do bem-estar das populações, através da “*good governance*” e da prossecução de uma dinâmica de desenvolvimento, ambos contribuem e confluem para a edificação de um “diamante da relatividade económica”, da responsabilidade dos cidadãos, como refere este autor. Entendemos que uma dinâmica assim edificada ajudaria a dissipar as potenciais divergências que políticas públicas concentradas no apoio às empresas e às suas reivindicações de subsídios, ajudas, reduções fiscais e “flexibilização” do mercado de trabalho, poderiam gerar incertezas nas “classes empregadas” e nas comunidades científicas, atraindo e motivando estas duas últimas para um esforço colectivo que não é apenas dos Governos e das empresas, mas sim de todos. Uma Estratégia Nacional que conseguisse fazer convergir interesses por vezes divergentes e marcados por relações de conflito baseadas em processos disjuntivos (Ribeiro A. S., 2010a) entre os “lapidadores” dos diamantes indicados por Rebelo de Sousa, “transformando-os”, tanto quanto possível, em processos conjuntivos, poderia concentrar o país na concretização das



oportunidades que se lhe apresentam e, simultaneamente, mitigar as suas vulnerabilidades. Desta forma, seria muito mais fácil ao país posicionar-se de forma mais favorável num sistema internacional ainda influenciado (numa perspectiva mais realista, é certo) por processos disjuntivos e pelos interesses divergentes de outros Estados, e proteger-se da cobiça que estes poderiam desenvolver pelas vastas potencialidades que o Mar português oferece.

Por conseguinte, os ensinamentos recolhidos das EOA poderiam ser conjugados com os esforços dos “lapidadores” dos três diamantes, através de um processo justo e inclusivo que permita alterar a actual relação de forças desfavorável entre Portugal e outros Estados europeus, sendo assim mais viável concretizar oportunidades de negócio e de projecção do interesse nacional, com capacidade de sustentar vantagens competitivas distintivas e difíceis de imitar. Destarte, poderá ser possível gerar, estruturar e operacionalizar a tão necessária cultura estratégica que Romana refere, concretizando-a num Conceito Estratégico Nacional caracterizador de uma Estratégia Nacional assente em modalidades de acção adequadas, exequíveis e aceitáveis (Ribeiro A. S., 2010a), que maximizem a eficácia da acção do Estado português como um todo “na realização dos seus fins críticos” (Romana, 2016a, p. 15).

Acrescente-se que esta actuação deverá revestir-se de modalidades de acção que conjuguem entre si os três ramos ou divisões da Estratégia, ou seja, acções de estratégia genética, estrutural e operacional, conducentes a “provocar a transição de uma determinada situação actual, para uma situação futura desejada” (Ribeiro A. S., 2010a, p. 82); que no nosso caso, consistiria na transição da actual concentração nos oceanos vermelhos da UE - onde somos vulneráveis, embora mantendo aqueles em que temos alguma competitividade e *uniqueness* - para o aproveitamento activo das oportunidades que Portugal pode concretizar no Atlântico e que se podem caracterizar, na generalidade, como oceanos azuis.

### **3.4. A Integração do Uso do Mar nas Estratégias Gerais e na Estratégia Integral**

Nas secções anteriores deste capítulo debruçámo-nos sobre o enquadramento geopolítico e geoeconómico em que Portugal se insere, tanto no contexto da UE, como do Atlântico, e abordámos as respostas estratégicas que consideramos estarem ao seu alcance, nomeadamente no que concerne à dinamização e operacionalização de um *Cluster* do Mar - uma estratégia particular inserida numa estratégia económica geral - à luz dos contributos que uma EOA poderá aportar para a maximização da sua eficiência, eficácia e criação de valor. Eis o momento de uma análise mais abrangente, contemplando os efeitos de alavancagem e de criação de sinergias com que uma articulação conjunta das componentes do Uso do Mar por



Portugal - ao nível do Estado, das empresas e dos cidadãos - pode contribuir para edificar, dispor e empregar as modalidades de acção de carácter geral e integral prosseguidas pelo país.

Cabral Couto (1988, pp. 227-35) e Silva Ribeiro (2010a, pp. 77-81) consideram que as estratégias gerais à disposição de um Estado são a económica, a militar, a diplomática e a psicossocial. Vejamos, então, quais os contributos que a EOA poderá aportar em benefício de cada uma destas, para podermos considerar o Uso do Mar nas suas várias vertentes, e compreender como este é essencial para a afirmação dos interesses nacionais, focando-nos nas estratégias de internacionalização, de acordo com o conceito operacional descrito na pág. 32.

Conviria efectuar esta análise tendo como pano de fundo um Conceito Estratégico Nacional (CEN), que Silva Ribeiro (2010b, p. 56) define como “(...) uma grande ideia estratégica de materialização dos objectivos nacionais permanentes, adequada ao ambiente externo e interno, destinada a garantir a manutenção do país numa posição favorável, de tal forma que seja difícil aos seus contendores provocar-lhe prejuízos”; e que Ângelo Correia (2015, pp. 38-42) desenvolve e procura aplicar a Portugal, tendo em conta a sua durabilidade limitada, o contexto que molda a sua formulação, implementação e capacidade de prospectiva, e os hábitos e práticas processuais inerentes a um processo desta natureza. Como Portugal não dispõe de um CEN, consideramos que o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), elaborado pelo IDN e aprovado pelo Governo em 2013, é a melhor aproximação possível.

O CEDN vigente tem como objectivos (ou “Vetores e Linhas de Acção Estratégica”) “exercer a soberania nacional, neutralizar ameaças e riscos à segurança nacional; ultrapassar os principais constrangimentos e vulnerabilidades nacionais; potenciar os recursos nacionais e explorar as oportunidades existentes” (Governo de Portugal, 2013, p. 40). São relevantes para esta investigação a promoção do equilíbrio financeiro, o crescimento económico e o assegurar da autonomia energética, como vulnerabilidades a superar (pp. 53-4); e, sobretudo, o investimento nos recursos marítimos através da “exploração sustentável dos seus recursos minerais, energéticos e biogenéticos e consequente criação de valor que promova o desenvolvimento económico” (pp. 58-9), associado à valorização do conhecimento, da tecnologia e da inovação, ao desenvolvimento do potencial de recursos humanos e à valorização da língua e cultura portuguesas (pp. 60-2), como oportunidades a explorar.

### **3.4.1. A Integração do Uso do Mar numa Estratégia Geral Económica**

O actual contexto de globalização e de afirmação da IV Revolução Industrial - caracterizada pela convergência de sistemas digitais, físicos e biológicos assentes em



plataformas digitais (WEF, 2016, pp. 3-4) - leva Cabral Couto (2013) a considerar que a Humanidade está a entrar num novo ciclo civilizacional, no qual a sociedade informacional em rede tem vindo a substituir a sociedade industrial, num clima tendencialmente “muito instável”, pelas vias da desestabilização causada pelo capitalismo “que destrói o que não é competitivo ou eficiente” e da inovação tecnológica que causa a obsolescência das tecnologias precedentes, levando a assimetrias sociais e a um recrudescer de “pulsões identitárias” entre as nações, embora os povos e os recursos se mantenham praticamente os mesmos (p. 129). No entanto, para este autor, os movimentos de capitais no seio da globalização efectuam-se quase livremente entre regiões com capital abundante e regiões emergentes com elevado potencial de desenvolvimento, onde aquele pode proporcionar elevados retornos e alavancar o desenvolvimento de grandes potências, quer de cariz liberal, quer de capitalismo de Estado, dissolvendo a hegemonia unipolar dos EUA e instituindo uma nova multipolaridade (p. 131).

Face a esta realidade, a crescente relevância geoestratégica do Atlântico é determinante para Portugal se mobilizar e afirmar em torno de um “conceito de País-Arquipélago” (Silva A. C., 2016, p. 210) composto pelo “triângulo estratégico” Continente, Madeira, Açores (Governo de Portugal, 2013, p. 26), e concretizar as oportunidades com que se depara nos próximos anos. Para que o país não corra o risco de se tornar numa economia e numa sociedade estagnada, vejamos a explicação de Acemoglu e Robinson (2015) sobre “porque falham as nações”: tudo depende da qualidade das relações entre as instituições políticas e económicas e da sua capacidade para criarem um círculo virtuoso que incentive a prosperidade com base no primado do direito e do pluralismo, alargando e incluindo um máximo de indivíduos nas sociedades, afastando e limitando o poder das elites que “extraem” do esforço mal remunerado dos seus concidadãos a sua prosperidade (pp. 57-60,103,397-99); verificando-se paralelismos com as relações entre os elementos do poder estrutural de Strange (2015 [1988]) e a importância de se articularem os três “diamantes do bem-estar” de Rebelo de Sousa (2014a), concluindo-se que é necessário que Estado, empresas e cidadãos se articulem conjuntamente.

Como oportunidade de desenvolvimento económico, seria vantajoso associar o já referido crescimento azul - de base marítima - ao crescimento verde, tendo em conta o Compromisso para o Crescimento Verde, elaborado pelo então Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia (MAOTE). Este relatório explora as políticas públicas que fomentam sinergias entre economia e ambiente, de modo a contribuir para o desenvolvimento sustentável (MAOTE, 2015, p. 27), aumentar a autonomia e a eficiência energéticas e descarbonizar o seu consumo (p. 64), na senda do trabalho de Cunha (2011, p. 110) no respeitante à “preservação



e sustentabilidade da biodiversidade e dos ecossistemas, ao estudo do mar profundo e do clima oceânico” e do potencial de desenvolvimento das várias actividades económicas conexas.

As sinergias referidas poderiam concretizar-se no incentivo à transferência do transporte de mercadorias para a via marítima - com recurso a navios menos poluentes - através de um posicionamento mais activo de Portugal no mercado europeu de cabotagem, tal como na exploração sustentável das áreas marinhas e seus ecossistemas, aproveitando a localização costeira das principais cidades para promover o turismo (MAOTE, 2015, pp. 108-9). Neste capítulo, acrescem as propostas de Costa e Silva (2016, pp. 214-5) no que concerne ao aproveitamento do potencial da Península Ibérica como porta de entrada alternativa ao Leste de fluxos energéticos na UE e da cooperação com esta para criar um “Mercado Único Europeu da Energia”, reforçando as relações com os países mediterrânicos no campo da segurança energética. Para além do potencial várias vezes referido do nosso Mar quanto à exploração de energias renováveis em *offshore* - que recentemente despertaram um acréscimo de interesse da parte do Governo quanto às cadeias de valor a explorar, factores de atracção de investimento, modelos e oportunidades de negócio e seu financiamento (Ministério do Mar, 2016) - salientam-se, também, todas as possibilidades ao nível da “economia ecológica”, quanto a produtos alimentares, farmacêuticos e cosméticos com origem na biotecnologia marítima, biocombustíveis e biomassa com origem em algas (Cunha, 2011, pp. 111-23).

Refira-se, ainda, o *Transatlantic Trade and Investment Partnership* (TTIP), pelo potencial efeito positivo que a abertura de mercados entre a UE e os EUA - resultante da remoção de barreiras aduaneiras tarifárias e não tarifárias, homogeneização de especificação de produtos e de várias regulamentações legais e procedimentais - teria, ao conduzir a baixas de preços (tanto pela via dos custos de produção, como pela existência de uma maior concorrência), à eliminação de barreiras proteccionistas e ao fomento do investimento (Ružeková, 2016).

De acordo com Villaverde e Maza (2016), as consequências do TTIP a nível europeu não serão muito significativas, sobretudo quanto ao seu impacto positivo nas economias dos países mais fechados ao comércio internacional, menos desenvolvidos e com uma menor dispersão nos sectores produtivos exportadores; sendo encarado de forma positiva por Costa e Silva (2016, pp. 221-2) e Félix Ribeiro (2016, p. 238), já que o grau de abertura ao exterior de Portugal foi de 83,85% em 2014 (Pordata, 2017b). Todavia, a sua concretização, até há pouco tempo viável a médio prazo, está a ser posta em causa pela Administração Trump (O’Grady, 2017), (Stupp, 2017) e a ser contestada nas sociedades alemã e austríaca (Bauer, 2016), alegando-se falta de transparência do processo negocial e o impacto do fim das políticas



proteccionistas no emprego e empresas locais, ameaçadas pela entrada de novos concorrentes. Quanto a Portugal, pensamos que o TTIP ajudaria, pelo menos, à entrada de investidores dos EUA na nossa economia e a fomentar as exportações para esse país e para o Canadá, pela via da redução de barreiras alfandegárias e regulamentares; o que poderia levar a diminuir a dependência dos mercados europeus e de investidores provenientes da UE, Angola e China.

Mesmo tendo em conta a emergência das potências asiáticas - entre as quais a China e a possibilidade de esta alcançar uma hegemonia que rivalize com os EUA - o Oceano Atlântico continuará a ligar as regiões por agora mais desenvolvidas da Terra: a América do Norte e a Europa Ocidental (Sousa A. R., 2014b, pp. 183-4). Não será difícil antever, a médio prazo, que países do Atlântico Sul - Brasil, outros países da América Latina e alguns países africanos da costa ocidental que possam tornar-se mais progressistas e democráticos - se juntarão aos anteriores, criando uma envolvente “arquipelágica” (pp. 191-3), num clima de quase ausência de conflito que funcione como uma “plataforma chave nos fluxos comerciais, energéticos e financeiros” (Silva A. C., 2016, pp. 217-20), com uma crescente importância geoeconómica e geopolítica (Leal & Ribeiro, 2015, pp. 84-5). Neste cenário, a experiência relevante de Portugal, ao posicionar-se como charneira entre os dois hemisférios do Atlântico e a Europa (Lima, 2016, pp. 90-3), tendo em conta o relacionamento histórico e cultural existente, serão fulcrais para a criação de um oceano azul geopolítico e geoeconómico dificilmente imitável, pois não se vislumbram outros países melhor habilitados para tal tarefa.

### **3.4.2. A Integração do Uso do Mar numa Estratégia Geral Militar**

Enveredando Portugal por um crescente e alargado Uso do Mar, a estratégia militar é determinante, pois é através desta que se garante a segurança essencial ao desenvolvimento das actividades económicas que se desenrolam em ambiente marítimo, assegurando-se, como refere o CEDN, “a capacidade de vigilância e controlo do território nacional e do espaço interterritorial, incluindo a fiscalização do espaço aéreo e marítimo” e afirmando “Portugal como coprodutor de segurança internacional”, tendo em conta que o “vetor militar é primordial no apoio à política externa” (Governo de Portugal, 2013, pp. 44-5), cabendo este papel, tradicionalmente, à Marinha, e mais recentemente, em conjunto com a Força Aérea.

Desenvolvendo-se esta investigação no âmbito dos *security studies*, apliquemo-los agora à componente militar da Estratégia que lida mais de perto com o Uso do Mar, ou seja, a segurança marítima. Embora considere que ainda não existe um conceito consensual de segurança marítima, Bueger (2015, pp. 160-1) enquadra-a numa matriz com quatro dimensões



entrecruzadas asseguradas por actores transnacionais: ambiente marítimo, desenvolvimento económico, segurança e resiliência humana, e segurança nacional pela via do poder naval.

Complementando o autor anterior, Germond (2015, p. 137) considera a segurança marítima - que define como “*a set of policies, regulations, measures and operations to secure the maritime domain*” - como uma disciplina emergente nos estudos de segurança, e confere-lhe uma dimensão geopolítica. Esta dimensão, embora ainda tácita e pouco explícita ao nível geoestratégico, já releva a influência de factores geográficos ou geopolíticos na definição de objectivos nacionais de segurança marítima quanto à projecção de poder fora de águas jurisdicionais, no intuito de proteger os *global commons* (numa óptica mais liberal); ou mesmo da necessidade de proteger e controlar o domínio marítimo contra iniciativas ilegais e/ou criminosas, assegurando a segurança no espaço terrestre e das actividades económicas e de navegação que se desenrolam no Mar (numa óptica mais realista e menos “benigna”). Este autor sugere que a UE - embora através de uma narrativa mais liberal que a de alguns Estados soberanos (pp. 140-1) - não hesitará em defender os seus interesses de forma colectiva; o que, a nosso ver, reforça a questão já referida da sua vontade em intervir de forma “conjunta” a nível militar e de segurança, substituindo-se aos Estados, quando um gabinete em Bruxelas ou Berlim determinar que estes não têm capacidade para resolverem ameaças desta natureza.

No caso de Portugal, tendo em conta a preponderância crescente da UE em matérias de segurança e defesa, através da Política Comum de Segurança e Defesa (PCSD), desenvolvida após a entrada em vigor do Tratado de Lisboa (Monteiro L. S., 2011), é determinante que Portugal esteja preparado para a integrar de forma activa e dinâmica, de modo a defender os seus interesses, sobretudo quando tem à sua responsabilidade uma ZEE dezoito vezes maior que o território nacional e a 5.<sup>a</sup> maior dos países europeus, uma soberania económica sobre espaços marítimos de cerca de quatro milhões de kms<sup>2</sup> (caso se venha a reconhecer a pretensão de apresentada à CNUDM) e uma área de busca e salvamento marítimo 62,4 vezes maior que o território nacional, a 15.<sup>a</sup> maior a nível mundial (Pacheco, 2014). (Fig.8).

Costa e Silva (2016, pp. 222-7) considera, face ao cenário com que Portugal se depara actualmente, que uma política de defesa - limitada pelas restrições orçamentais e financeiras e enquadrada nos compromissos e instituições nos quais o país se insere - deverá ser “enquadrada no novo conceito estratégico para Portugal como País-Arquipélago e visar a promoção de um modelo de desenvolvimento económico que potencie a ZEE”. Este autor insiste na protecção do abastecimento de gás através do *pipeline* do Magrebe; na necessidade de Portugal investir 2% do seu PIB em Defesa, de acordo com as directrizes da NATO, de



forma a ser capaz de proteger uma área marítima que poderá ser substancialmente alargada, não esquecendo o papel das Forças Armadas em termos de identidade nacional; a atenção e a operacionalidade face a ameaças terroristas e oriundas do ciberespaço; e o papel geopolítico de garante de segurança no Atlântico, especialmente no seu Sul e no Golfo da Guiné, combatendo a pirataria e assegurando as rotas comerciais e energéticas; adquirindo, também, capacidades - nomeadamente robóticas - para actuar no subsolo e a grandes profundidades marinhas, e no auxílio ao ordenamento do território, ameaçado pelas alterações climáticas.

É sobre a Marinha e a Força Aérea que recaem, essencialmente, estas responsabilidades. No entanto, para que seja possível concretizar o potencial estratégico de uma actuação eficaz em termos de segurança marítima, é necessário investir na sua capacidade material e operacional (Lima, 2016, pp. 88-9), sem a qual “Portugal ficará exposto às ameaças e alheio às oportunidades” (Cajarabille & Ribeiro, 2010, p. 200). A Marinha adoptou o conceito de “Marinha de Duplo Uso” que assegura o balanceamento entre missões “expedicionárias” de defesa militar e de apoio à política externa do Estado, e missões “jurisdicionais” com base na promoção da segurança e da autoridade do Estado no Mar, potenciando economias e sinergias no emprego de meios, às quais se acrescenta uma terceira vertente ou função de “apoio ao desenvolvimento económico, científico e cultural do País” (Neves, 2013, p. 30).

Recentemente, a Força Aérea tem demonstrado interesse e capacidades em contribuir para a materialização da ENM2013-2020 e para a implementação de uma *Economia de Defesa* em Portugal (Morgado, 2016, p. iv). Este autor descreve as potencialidades que os *Unmanned Aircraft Systems* (UAS), vulgo *drones*, podem ter na vigilância, monitorização aérea e nas responsabilidades de busca e salvamento no espaço marítimo sob a responsabilidade de Portugal, acarretando significativas reduções de custos materiais e financeiros e menores meios humanos, não os sujeitando a riscos (pp. 1,2). Morgado considera, com base nas competências adquiridas e nos resultados obtidos, que será possível a Portugal posicionar-se, a breve trecho, como produtor e exportador de UAS (em especial para os PALOP e outros países do Atlântico Sul), recorrendo à fileira aeronáutica portuguesa; não esquecendo o seu potencial de utilização pelas Forças de Segurança, Protecção Civil e para fins civis (pp. 3,4). Têm particular interesse os projectos PERSEUS (vigilância marítima) e SEAGULL (para o conhecimento situacional marítimo) (Morgado, 2016, pp. Apd C 1-3), cujo interesse seria redobrado se estas aeronaves pudessem, também, ser operadas a partir de meios navais.

Aliar estas competências às valias da Marinha na sua vertente de “Duplo Uso”, à sua capacidade oceanográfica, hidrográfica, científica e à vontade e persistência de muitos dos



seus elementos intervirem directamente na sociedade e na academia, divulgando o seu saber, incentivando e colaborando com empresas e centros de I&D é, pois, primordial e está ao nosso alcance, sem que seja necessário grande esforço financeiro. Estas circunstâncias podem configurar um oceano azul para a nossa Marinha, pois abrange várias competências e campos de actuação, um “leque de beneficiários” muito alargado e recorre a relativamente poucos meios operacionais e logísticos. Podemos, portanto, prever um contributo muito positivo das políticas de defesa para que Portugal possa beneficiar do Uso do Mar e garantir segurança às comunidades, estando disponíveis os meios humanos, materiais e financeiros necessários; alertando, uma vez mais, para que caso Portugal não o faça, outros, estarão prontos a fazê-lo.

### 3.4.3. A Integração do Uso do Mar numa Estratégia Geral Diplomática

Para Severiano Teixeira (2010, pp. 51-3), a política externa portuguesa<sup>31</sup> actual “assume (...) inteiramente a sua condição de país ocidental, simultaneamente europeu e atlântico”, procurando conjugar, aos níveis estratégico e político, o vector europeu-continental modernizador e o vector atlântico nas vertentes EUA/Reino Unido e CPLP, por vezes encarado como compensador e equilibrador, visando “impedir que Portugal fique reduzido à sua condição periférica e encurralado no extremo sudoeste da Europa” (Pereira, 2007, p. 112).

Mais recentemente, inserido na UE e passadas as feridas da Guerra Colonial, Portugal acrescentou dois novos vectores à sua política externa: a relação com os PALOP, a que se acrescentam Timor-Leste e uma tentativa de revigorar as relações com o Brasil; e a participação das Forças Armadas em operações de paz no âmbito da NATO, da UE e das Nações Unidas, no âmbito da segurança cooperativa (Teixeira, 2010, p. 54). Perante este cenário, Pereira (2007, p. 113) sintetiza as três geografias de Portugal: a política e económica como europeia, a de defesa como atlântica, e a de identidade com os países da CPLP.

O CEDN vigente considera que “a diplomacia é indispensável para a intervenção externa do Estado e para a afirmação internacional de Portugal (...) para a recuperação económica do país através da promoção das trocas comerciais e da captação de investimento externo” (Governo de Portugal, 2013, p. 13). O CEDN refere a Europa como “a principal área geográfica de interesse estratégico nacional” (p. 26), a que acrescenta a comunidade de segurança do Atlântico Norte, o Atlântico em geral e as suas relações com as comunidades

---

<sup>31</sup> Importa distinguir política externa - “a atividade pela qual os Estados agem, reagem e interagem” (Sousa & Mendes, 2014, p. 189) – de diplomacia - “um dos instrumentos de política externa utilizado para o estabelecimento e desenvolvimento de contactos plurilaterais de carácter pacífico entre diferentes Estados, através do emprego de intermediários mutuamente reconhecidos entre as partes” (p. 75).



portuguesas - cuja importância se consolida com o desenvolvimento da economia do Mar - o Magrebe (pelas vias da proximidade e da energia) e as parcerias asiáticas (pp. 26-7).

Destaca-se a relação bilateral que consideramos mais complexa para Portugal a médio e longo prazo: a Espanha, com quem partilhamos a NATO e a UE, mas não a CPLP. Os dois países têm objectivos comuns na Europa e “a lógica da fortaleza deixou de funcionar” (Teixeira, 2010, p. 58).<sup>32</sup> Contudo, a Espanha não esconde uma “*Estrategia de Acción Exterior*” ambiciosa, aprovada em 2014, e o agrado da Alemanha face às suas políticas austeritárias (Manzano, 2015), investindo em África e na América Central e Latina; ao mesmo tempo que ganha preponderância na NATO, pois a sua capacidade e influência militares são superiores à portuguesa. Portugal arrisca-se, assim, a perder o seu factor histórico de diferenciação face à Espanha: a relação privilegiada com o Mar e com as potências marítimas.

Já referimos porque cremos que Portugal está perante um oceano vermelho na UE e nas relações com a Alemanha e a Espanha: as relações de força são desproporcionais e Portugal tem grande dificuldade em fazer valer os seus argumentos. A vertente atlântica poderá, acreditamos, ser encarada como um oceano azul pelas condições que oferece a Portugal e pelas características únicas que permitem uma distinção face aos restantes membros da UE. Todavia, na verdade, esta não tem sido muito mais que uma promessa ou uma espécie de sonho adiado.

Pensamos, contudo, que muito do que separa estas alternativas se centra no dédalo de regras e directivas jurídicas e administrativas europeias, e na narrativa de Bruxelas e do eixo germano-francês, de pouco impor frontalmente, mas que na prática, é imposto coercivamente. Na vertente atlântica, não existem um Direito Comunitário, nem instituições “reguladoras” burocráticas com conotações punitivas. Malgrado o desejo e a necessidade, sobretudo para os mais jovens, de liberdade de circulação na UE, poderá ter-se em consideração o incómodo que estas imposições e ameaças exercem sobre alguns portugueses. Tal sensação e realidade geoeconómica aproximam Portugal de um oceano vermelho, ao deparar-se com concorrência, limitações, dificuldades em negociar soluções *win-win* e em encontrar aliados com os mesmos interesses geopolíticos e geoeconómicos, numa UE balanceada a Leste e regida por uma cultura estratégica de base continental. Por conseguinte, e baseando-nos na síntese de Pereira, a que aludimos na página anterior, acreditamos que é necessário balancear a geografia política

---

<sup>32</sup> Veja-se como a relação de forças económica é desfavorável a Portugal: Espanha é o primeiro mercado para as exportações portuguesas (22,4% em Janeiro de 2017), e para as importações (29%, em Janeiro de 2017) (AICEP, 2017b), enquanto 7,2% das exportações e 3,8% das importações espanholas se destinaram a Portugal, correspondendo, respectivamente, ao 5.º e ao 8.º lugar em 2015 (AICEP, 2016); a que se acrescenta que o PIB espanhol em 2015 correspondia a 7,39% do PIB da UE e o português a 1,23%. (ICEX, 2017). Ver, também, Figs.9,10 e 11 para uma perspectiva da nossa Balança Comercial e dos principais parceiros no comércio externo.



e económica europeia, acrescentando-lhe uma vertente política e económica atlântica, alavancada por uma vertente identitária com base na CPLP e na dimensão mundial da diáspora portuguesa e das suas novas gerações, que é indispensável cativar e manter ligada às origens.

Na vertente atlântica, Portugal tem mantido relações estreitas a Norte com os muito mais poderosos Estados Unidos e Reino Unido. Talvez seja paradoxal insistirmos nestas alianças, pois poderá parecer que estamos a investir em relações de forças muito desequilibradas.<sup>33</sup> No entanto, Portugal dispõe da sua geografia, dos seus recursos e das suas gentes como factores equilibradores e de atractividade. Acreditamos que seja mais fácil negociar com três “Estados-Directores” (Pereira, 2007, p. 114) - EUA, Brasil e Alemanha em três áreas geográficas distintas - do que apenas com a Alemanha, com quem as afinidades históricas, culturais e mesmo económicas não se podem comparar com as existentes com os dois outros países.

Relativamente aos EUA, embora a Administração Trump vá demonstrando sinais de volatilidade, proteccionismo e unilateralismo, os Açores mantêm uma importância estratégica inalienável a terceiros (sobretudo à China), a sua componente naval não é aproveitada e os seus recursos naturais são merecedores de investigação científica e apetecíveis para Estados dotados dos meios tecnológicos e financeiros para os explorar (Silva A. C., 2016, pp. 220-1), (Berenguer, 2017). Os EUA têm em Sines um porto de águas profundas para onde podem continuar a exportar gás natural e que se apresenta como base naval alternativa à de Rota, numa Espanha em expansão e cada vez mais próxima de uma Alemanha com pretensões hegemónicas económicas que, a prazo, serão concorrentes das americanas. A recente entrada de capital americano no Novo Banco, embora em condições desvantajosas, trouxe, pelo menos, investidores que não angolanos, chineses ou espanhóis para o nosso sistema bancário, podendo constituir uma “linha da frente” de entrada de IDE americano, canadiano e mexicano. O próprio Governo português considera que a relação com os EUA ajuda a reforçar a posição de centralidade de Portugal no Atlântico e deseja aprofundá-la (Observador, 2017b).

O *Brexit* é uma oportunidade para Portugal rever as suas relações com o Reino Unido - pela primeira vez, em vários séculos, em maior pé de igualdade - pois desta vez, é o Reino Unido (ou a Inglaterra, caso a Escócia se torne independente) que necessita de aliados. O Governo português pretende fazer do *Brexit* uma “oportunidade de negócios” e defende um

---

<sup>33</sup> No campo das relações assimétricas entre pequenas e grandes economias, Ramos Silva (2014, p. 104) diz-nos que, não podendo a mais pequena influenciar os “termos de troca”, deverá posicionar-se “de forma a tirar partido das dinâmicas geradas pela grande economia, com o seu vasto mercado”, seleccionando “as áreas onde dispõe de vantagens comparativas no relacionamento mútuo e, enriquecendo-as, explorar de forma consequente e profundo o processo bilateral”.



“*soft Brexit*” (Meireles, 2017), de forma a beneficiar com a situação: negociando acordos para manter a estabilidade dos emigrantes e tendo “criado uma estrutura de missão (...) que tem como objetivo atrair empresas para Portugal que pretendam permanecer no espaço europeu depois do Brexit” (Observador, 2017c). Antevendo-se cada vez mais dificuldades com Espanha, os britânicos têm em Portugal um aliado militar historicamente muito confiável, um destino turístico apreciado, universidades onde pontificam investigadores formados no Reino Unido e empresas interessadas em cooperar, revivendo, um pouco, os tempos da EFTA.

Na vertente do Atlântico Sul, impera alguma indefinição político/diplomática, as relações militares são de cooperação, e em certa medida, as relações económicas são mais equilibradas. As dificuldades estão, a nosso ver, em estabelecer uma ponte permanente com o Brasil que ultrapasse o estatuto de promessa adiada, e um certo “complexo de inferioridade” face a Angola, sendo a primeira relação mais importante que a segunda (Teixeira, 2010, p. 59).

Comparando o CEDN português (de carácter mais “ofensivo” (Duarte, 2014, p. 86)) e a Estratégia Nacional de Defesa brasileira (mais “defensiva” (p. 86)), constata-se que o Brasil se concentra no Atlântico Sul, e procura alargar os seus interesses à África Ocidental, às Caraíbas, mas não mais a Norte (Seabra, 2014). Duarte (2014, pp. 80,85-7) considera Portugal um país “Global” que recorre a uma rede de alianças e parcerias “para salvaguardar a máxima soberania que pode almejar” e defender os seus interesses e valores; enquanto o Brasil, “Regional”, utiliza a sua política externa para “ampliar a sua efetiva autonomia e independência, resultando a sua soberania da capacidade de por si e de acordo com os seus valores e interesses trilhar a via que mais lhe convém”. O Brasil, nos últimos anos, tem-se afastado do papel de “sublíder regional - para uma crescente independência de ação externa do Brasil frente aos EUA”, projectando a sua influência sobre o Atlântico Sul, visando proteger a sua “Amazónia Azul” constituída por vastas reservas de recursos energéticos na costa atlântica e incrementar a sua “influência e presença nos países africanos” (Patrício, 2014, pp. 145-6).

No campo económico, Ramos Silva (2014, p. 110) destaca a competitividade brasileira nos recursos naturais, energéticos e alimentares, tal como a sua pujante indústria aeronáutica civil e militar, sendo o IDE da Embraer em Portugal um indício de processos de cooperação futuros mais alargados. Todavia, no caso de Portugal, para além dos serviços, são ainda poucos os exemplos de exportações e de IDE para o Brasil. Julgamos que o Brasil tem potencial para se tornar num fornecedor essencial, reduzindo a nossa exposição aos países da UE; enquanto, Portugal “à sua escala e com os alertas apropriados é (...) o país que está em melhores condições de tirar partido da ascensão internacional brasileira e tem tudo a ganhar se o fizer ao



abrigo de uma visão estratégica” (Silva J. R., 2014, p. 111). Portugal poderá, também, ajudar a aproximar Brasil, EUA e UE, no âmbito da importância crescente do Atlântico Sul como fornecedor privilegiado de matérias-primas e energéticas (Leal & Ribeiro, 2015, pp. 60-4,84-5) e de recursos humanos para o Norte, não esquecendo o tema da segurança global.

Barros *et al* (2014) demonstram como o IDE angolano, com origem em práticas pouco claras e pouco éticas, se concretiza num Portugal necessitado de sair de uma crise económica; pois os dirigentes angolanos têm consciência da sua difícil aceitação como investidores em países com os quais não mantivessem uma relação afectiva e histórica secular. Procurando Portugal afirmar-se como promotor de valores e não apenas de interesses (Teixeira, 2010, p. 60), o estreitamento destas relações terá, a nosso ver, que esperar por dias futuros.

Consideramos Moçambique, Cabo Verde, e também Marrocos, como as oportunidades a explorar em África. Moçambique dispõe de avultados recursos naturais, a médio prazo alternativos aos angolanos, sendo a influência da África do Sul, com quem temos boas relações e onde existe uma grande comunidade emigrante, um factor de estabilidade e potenciador de negócios entre os três países. Cabo Verde, para além das estreitas relações globais com Portugal, dispõe de uma localização estratégica que potencia uma base aeronaval para operações no Golfo da Guiné; e constitui-se numa alternativa às Canárias, rodeando-as arquipélagos de influência portuguesa (Fig. 12). Estando reunidas outras condições de igualdade e de sustentabilidade na UE, Cabo Verde poderia aproximar-se formalmente deste espaço (Monteiro F. , 2015, pp. 139-42), como um aliado natural de Portugal. Marrocos está próximo de Portugal, tem um vasto potencial agrícola, turístico e para o desenvolvimento de energia solar, para além de Ceuta e Melila, “espinhos encravados” por Espanha. Refira-se, ainda, como Portugal tem utilizado a cooperação técnico-militar com os PALOP para fortalecer as suas relações bilaterais e manter uma política de segurança centrada no Atlântico, mostrando competências que o tornam um interlocutor válido no seio da PCSD, mas também, devido a esta especificidade, assegurar alguma autonomia estratégica (Robinson, 2016).

Como palavra final, e baseando-nos em Félix Ribeiro (2016, p. 239), será de investir na atracção da Noruega, Suécia e Dinamarca no que concerne a empresas tecnologicamente inovadoras em geral, e em particular, nas energias renováveis e convencionais, nas pescas e na exploração de fundos marinhos; de Israel, pela sua capacidade de inovação e pela sua resiliência em sobreviver em situações difíceis; dos Estados mais desenvolvidos e politicamente mais avançados do Golfo Pérsico, pela sua capacidade financeira e necessidade de abandonarem modelos centrados na exploração de hidrocarbonetos; e nas relações com a



China, Índia, Japão e Coreia do Sul, cooperando com todos, e não apenas com um só. Em todas estas acções, a capacidade de atracção e a assertividade da AICEP serão determinantes.

#### 3.4.4. A Integração do Uso do Mar numa Estratégia Geral Psicossocial

Esta última estratégia geral ajuda a conjugar as três estratégias gerais anteriores, pois será através da capacidade de comunicação e de uma argumentação positiva e fundamentada que Portugal poderá constituir as alianças de que necessita para se posicionar de forma competitiva no mundo globalizado. O CEDN aponta a língua e cultura portuguesas, a diáspora, os emigrantes e a existência de políticas/estratégias de imagem e de marca nacionais como elementos valorizadores da afirmação internacional de Portugal, da sua credibilidade e de reforço da sua capacidade negocial externa (Governo de Portugal, 2013, p. 13).

Para Cabral Couto (1988, p. 230) e Silva Ribeiro (2010a, p. 81), a estratégia psicossocial (ou psicológica) engloba as vertentes de propaganda, contrapropaganda e de informação pública. Numa perspectiva militar, da qual entendemos que se podem extrapolar ensinamentos para as estratégias diplomática e económica, e que não pretendemos confinar exclusivamente a situações de conflito, as operações psicológicas são “actividades psicológicas planeadas, que utilizam métodos de comunicação e outros meios, dirigidas a Audiências Alvo (AA) aprovadas, destinadas a influenciar as suas percepções, atitudes e comportamentos, que contribuam para a realização de objectivos políticos e militares” (IESM, 2009, p. 1). No âmbito desta investigação, destacamos as “Operações Psicológicas Estratégicas”, de natureza política e de longo prazo, que “têm como objectivo ganhar o apoio e a cooperação de AA neutrais e amigáveis, diminuir a vontade e a capacidade de as audiências alvo hostis (...) em empreenderem acções agressivas (...) em apoio das acções diplomáticas” (p. 4).

Por conseguinte, interessa a Portugal, recorrendo ao *soft power*, isto é, à persuasão e à atracção, estabelecer alianças que lhe permitam concretizar um Uso pleno do Mar, através de uma comunicação eficaz; recorrendo, também, aos ensinamentos da EOA: alinhar o valor para os compradores (aliados e parceiros de Portugal), juntamente com o lucro para os produtores (crescimento económico, saldos macroeconómicos positivos e lucros) e a satisfação/bem-estar para as pessoas que para tal trabalham (os portugueses) (Kim & Mauborgne, 2016, p. 246).

Todavia, é necessário que as AA consideradas tenham consciência que Portugal dispõe de pelo menos duas formas de *hard power* - embora limitadas comparativamente face aos possíveis adversários identificados - assumindo uma estratégia defensiva em termos de finalidade dos meios de coacção, combinando medidas defensivas puras e preventivas (Ribeiro



A. S., 2010a, pp. 90,95-7). A primeira é a vontade de defender os interesses nacionais, exigindo contrapartidas para o acesso e a utilização do nosso Mar, dentro do permitido pelos enquadramentos legais e institucionais; a segunda é a capacidade de demonstrar, de forma equilibrada, a capacidade de concretizar uma prova de força virtual (esperando-se que não se torne real) (Ribeiro A. S., 2010a, pp. 113,119), caso os interesses e recursos nacionais sejam ameaçados ou utilizados sem anuência ou invadidos. Ambas as funções cabem aos diplomatas e às Forças Armadas, com preponderância dos primeiros na primeira situação, e vice-versa.

A política global de comunicação empresarial ajuda a “estabelecer prioridades na escolha dos alvos, mensagens e meios”, e também, “a assegurar a coerência das diferentes mensagens e meios” (Lindon *et al*, (2011, p. 297), destacando-se a aposta em acções de relações públicas, de *sponsoring*, e em convencer prescritores e órgãos de comunicação social internacionais a divulgarem uma imagem positiva do país, criando um efeito de *buzz* entre as AA (p. 308).

Voltando a Panke (2012a, 2012b) recordemos a importância do “*capacity-building*” no trabalho informal de atracção de potenciais aliados, utilizando o conhecimento, experiência e sabedoria dos especialistas portugueses nos domínios do Uso do Mar, utilizando-os, também, como argumentos morais, normativos e legais que nos assistem para podermos explorar os nossos recursos de acordo com os nossos interesses, mas também, para divulgarmos, segundo a nossa perspectiva, a sua importância para o crescimento azul sustentado ao nível global.

Portugal pode inspirar-se nos modelos francês e espanhol. A rede diplomática francesa é reconhecida pela sua presença efectiva, pela retórica eficaz e valia da argumentação, e por um conhecimento das situações internacionais com base no terreno, capaz de gerar informações e análises de qualidade (Charillon, 2007); assumindo três vertentes para a sua diplomacia: política, económica e de influência, assentando esta última na promoção e difusão da cultura francesa e da francofonia, na promoção do desenvolvimento e na cooperação científica, cultural, técnica e universitária (MAEDI, 2017a), (2017b)). A Espanha aposta no Instituto Cervantes, dependente do Presidente do Governo, para “*promover universalmente la enseñanza, el estudio y el uso del español y contribuir a la difusión de las culturas hispánicas en el exterior (...) atiende fundamentalmente al patrimonio lingüístico y cultural que es común a los países y pueblos de la comunidad hispanohablante*” (Instituto Cervantes, 2017).

Portugal tem vindo a desenvolver a cooperação com os PALOP e com Timor Leste com base no Conceito Estratégico da Cooperação Portuguesa 2014-2020, tendo como fulcro o Instituto Camões “enquanto entidade de referência ao nível da condução da política de



cooperação, bem como ao nível da supervisão, direção e coordenação dos parceiros”, valorizando a cooperação portuguesa através de uma estratégia de acção unificada, e sensibilizando e informando a sociedade civil “para a importância da cooperação, demonstrando os benefícios e as mais-valias desse investimento” (Governo de Portugal, 2014b, p. 1765). Caberá, por conseguinte, à AICEP apenas, a aproximação aos países mais desenvolvidos? Na opinião de Pereira (2007, p. 115), a diplomacia portuguesa tarda em mudar a sua abordagem essencialmente política para uma abordagem mais económica, baseada numa “verdadeira cultura de apoio e promoção da actividade empresarial portuguesa no exterior”, urgindo conjugar e articular melhor os vários Ministérios envolvidos, incluindo o da Cultura.

Todavia, ainda não se vislumbram acções com grande impacto interno sobre as empresas, promovendo a adopção de boas práticas de gestão corrente e de longo prazo e o abandono da cultura de “subsidiopendência”; nem sobre as populações em geral, despertando-as para o interesse e o potencial económico, identitário e unificador do Uso do Mar.

### **3.4.5. A Integração do Uso do Mar numa Estratégia Integral**

De um ponto de vista teórico, a Estratégia *multivectorial* que Portugal tem vindo a seguir poderá ser validada pelas provas da adequabilidade, exequibilidade e da aceitabilidade?

Coloca-se a questão, com base em Habeeb (1988), Panke (2012a, 2012b) e Dietelhoff e Wallbott (2012), que as estratégias negociais das pequenas potências devem ser apontadas a um determinado foco, para que, com a ajuda das suas competências específicas e com a participação em alianças, os interesses nacionais mais críticos possam ser melhor defendidos. Portugal não tem assumido uma estratégia de foco, pois procura actuar mediante uma política externa assente em três pilares ou vectores: UE para a economia, NATO para a segurança e Lusofonia para a cultura (Pereira, 2007, p. 113), como referimos. Recordamos Mário Soares quando dizia que “os portugueses não gostam de colocar todos os ovos no mesmo cesto”.

Esta Estratégia, ao solicitar a políticos, diplomatas e militares que não se foquem num só objectivo e exigir esforços redobrados e meios financeiros acrescidos, pode, aparentemente, violar o princípio da economia de esforço, pela via da regra da concentração, obrigando a coordenar e orquestrar a acção estratégica clara e objectivamente, para que seja considerada exequível (Ribeiro A. S., 2010a, pp. 142-66,194). Todavia, a liberdade de acção poderá ser potenciada, ao permitir actuar em três cenários e com três tipos de interlocutores diferentes, diversificando riscos, aumentando a segurança, assegurando maior iniciativa e uma melhor administração do tempo, o que a pode tornar mais aceitável (pp. 166-79); embora corra um



risco parcial acrescido de, caso surja uma ameaça forte e credível num desses cenários, como seja a concretização das tentativas de “europeização” dos Oceanos, nem todos os meios aí estarem concentrados; obrigando a uma *Intelligence* atenta e capaz de as antecipar.

Como os objectivos últimos e mais importantes, aqueles “cuja materialização favoreça mais o interesse nacional” são manter a soberania, juntamente com a segurança e defesa nacionais e a segurança económica, qual será a estratégia mais adequada para assegurar que se cumpra o princípio estratégico da importância do objectivo? (Ribeiro A. S., 2010a, p. 133).

A questão que se coloca é pois: onde se pode maximizar a acção do Estado para que com a maior eficácia e eficiência se defendam os principais interesses nacionais, ou seja, onde se proporciona “a melhor materialização do objectivo fixado pela política” (p. 107)? A resposta, no nosso entender, está no Uso do Mar, pois é aqui que, com os poucos meios disponíveis e num período de tempo reduzido, melhor se materializa o objectivo principal e assim, talvez paradoxalmente, exista economia de esforço e estejamos perante uma Estratégia exequível, porque é no Uso do Mar se concentram as melhores oportunidades e os melhores pontos fortes de Portugal, embora existam ameaças a vigiar e a dissuadir e vulnerabilidades a diminuir. Esta Estratégia, a nosso ver, é aquela que melhor explora as sinergias internas e externas, é consistente com a nossa cultura (esperando-se que esta se vá tornando estratégica) e com o contexto político interno (p. 190) Será, então, a aposta no uso do Mar uma Estratégia que se possa considerar adequada? Sim, se seguir as regras do equilíbrio, comunalidade, selectividade, flexibilidade, valor e compatibilidade (pp. 129,140-1). Destacando a regra do valor, parece inequívoco, em face do que temos vindo a expor, que o valor do Mar, dos recursos que encerra, a dinâmica que pode incutir a uma multiplicidade de actividades económicas e as relações que desenvolve, são suficientes para que o seu Uso seja considerado um objectivo crítico pelo Governo e pelos portugueses e para onde confluam, com naturalidade histórica e também cultural, os três vectores da política externa portuguesa.



## CAPÍTULO IV: CONCLUSÕES

Iniciámos esta investigação pretendendo aproximar a estratégia empresarial, vinda dos tempos da Faculdade e das empresas, à Estratégia Total ou Integral que nos foi revelada por Cabral Couto, no início do Curso de Defesa Nacional que frequentámos em 2014-2015. Ao apercebemo-nos que existiam duas “estratégias”, que nem sempre se entrecruzavam ou corriam em paralelo, decidimos explorar outras vertentes para uma estratégia - proveniente das empresas - a Estratégia Oceano Azul (EOA), a cujos princípios e ferramentas tínhamos recorrido com sucesso no desenvolvimento e comercialização de novos produtos. Poderia esta ir mais longe? Desde cedo indagámos: se os Estados utilizassem, nem que parcialmente, os princípios da EOA, poderiam ter mais sucesso? A nossa primeira conclusão preliminar é que a EOA pode ser uma ajuda valiosa e um despertar para novas visões e oportunidades, embora a Estratégia, a Grande Estratégia, a Estratégia Integral, a Estratégia Nacional, sejam bem mais complexas e exigentes. A segunda conclusão preliminar tem a ver com a importância e a actuação do outro, do contrário - a concorrência que existe nas empresas ainda vai sendo diferente - só quando o enfrentamos, inseridos no “esquema dialético” *clauswitziano* das vontades e interesses nacionais, da necessidade de sobreviver e de manter a soberania dos Estados e dos Povos, nos apercebemos da sua dimensão e da enormidade da tarefa do estrategista. Esperamos, por conseguinte, que esta investigação possa contribuir para que as duas “vertentes” da Estratégia comuniquem entre si e se beneficiem mutuamente.

Tínhamos estabelecido como Objectivo Geral para esta investigação, verificar como a Estratégia Oceano Azul poderá contribuir para a construção de uma Estratégia de Internacionalização baseada no Uso do Mar para um Pequeno Estado como Portugal. Concluímos que esse contributo se resume em quatro pontos-chave:

O primeiro é a necessidade de mudar de mentalidades e a capacitação pelos portugueses do potencial de Portugal como plataforma ou *hub* geográfico oceânico e das possibilidades que o regresso ao Mar oferece em termos de desenvolvimento e prosperidade; assumindo-se que a UE não é o nosso único centro de gravidade e que o país pode alicerçar e construir o seu sucesso em três cenários complementares que o tornam mais forte: Atlântico, UE e Lusofonia.

O segundo é que Portugal não pode continuar a competir apenas onde outros mais fortes e melhor apetrechados detêm posições consolidadas: trata-se de oceanos vermelhos para o país, num momento em que as ameaças hegemónicas de cariz geoeconómico e geopolítico são cada vez mais claras e obrigam a atenções redobradas. Sendo a relação de forças muito desigual,



enquanto temos alguma liberdade de acção e querendo preservar as nossas soberania, segurança nacional e económica, é determinante procurar e solidificar alianças e ganhar forças únicas e difíceis de imitar, encetando um caminho que reduza a dependência face a quem nos poderá vir a ameaçar e que nos conduza a uma maior prosperidade.

O terceiro ponto-chave está nos oceanos azuis a explorar, sendo o Mar o primeiro e o mais natural e historicamente coerente, no seu Uso e nas relações transatlânticas. Não será fácil a outros países desenvolverem e explorarem um *Cluster* do Mar tão rapidamente e com tanto sucesso como Portugal pode fazê-lo, edificando as parcerias certas e atraindo investimento, usando o seu *soft power* com sabedoria: a *uniqueness* do nosso Mar é verdadeiramente integral, genética e estrutural, logo muito difícil de imitar. As ferramentas da EOA, ao definirem e permitirem comparar o posicionamento competitivo de Portugal e dos seus concorrentes nos *Clusters* do Mar e no Uso do Mar, ajudam, recorrendo aos quadros estratégicos e à estrutura dos quatro campos de acção, a delinear a estrutura e as modalidades de acção mais correctas para uma estratégia bem-sucedida; a que acrescem todas as medidas que permitem minimizar os riscos a que as estratégias estão sujeitas, destacando-se os riscos de gestão e de sustentabilidade, que se resumem em garantir um processo justo e inclusivo que gere confiança e compromisso numa Sociedade em que as regras são claras, em que todos contribuem e repartem o bem comum.

Finalmente, a dimensão que ganharmos ao termos sucesso no Mar, pode permitir que adquiramos massa crítica na UE, que o nosso sucesso e conhecimento sejam vistos como exemplos, e que por essa via, se atraiam e concretizem negócios, passando o nosso ponto de vista a ser tido em conta com maior atenção, credibilidade e influência em situações negociais. Para tal é necessário que o Estado actue não apenas ao nível das estratégias particulares, mas que use as estratégias gerais – económica, militar, diplomática e psicossocial – tal como a integral que tem ao seu dispor, para que, de alguma forma influenciado pelas EOA, conduza o país para um sucesso que é possível com esforço, trabalho, inovação e liderança.

Os quatro Objectivos Específicos que tínhamos delineado de início contribuíram para a construção da resposta que demos ao Objectivo Geral desta investigação.

Os dois primeiros ajudaram-nos a edificar uma base teórica que nos deu os conceitos essenciais de partida ao nosso trabalho e a aprendermos a relacioná-los entre si, o que inspira significativamente o segundo ponto-chave da resposta ao Objectivo Geral. Em suma, sem entendermos a Teoria Geral da Estratégia não podemos avançar muito na estratégia



empresarial porque faltam a maioria dos conhecimentos de base, pelo que é altura de avançarmos para um conceito de Estratégia mais abrangente. Os pequenos Estados podem internacionalizar-se com sucesso, adoptando as estratégias certas e construindo alianças duradouras que lhes permitam evitar o “feudalismo” dos grandes; tudo passa por uma questão de atenção e de saber gerir oportunidades e proteger vulnerabilidades, para, no momento certo, se construírem vantagens competitivas, sabendo-se de antemão, que num mundo globalizado é necessário dispor de uma estratégia de internacionalização capaz de conquistar e/ou manter quotas em mercados externos através do comércio internacional, do IDE e da transferência de tecnologia, como referimos no conceito operacional que construímos.

Os dois últimos Objectivos Específicos estão basicamente resumidos nos terceiro e quarto pontos-chave da resposta ao nosso Objectivo Geral. No entanto, destacamos a “Nova Teoria da Relatividade Económica”, proposta por Rebelo de Sousa (2014a), como alternativa e complemento que consideramos muito válidos, à Teoria da Vantagem Competitiva das Nações de Porter (1990), ao propor não um, mas três “diamantes da vantagem nacional”: o Macroeconómico, dinamizado pelas políticas públicas estruturais promotoras da internacionalização e do investimento; o Microeconómico, visando dinamizar a gestão e a competitividade das empresas; confluindo ambos para o “Diamante da Relatividade Económica”, dinamizado pelos cidadãos através do seu voto e que conduz a padrões e a dinâmicas de desenvolvimento indutoras de níveis crescentes de prosperidade e de desenvolvimento, destacando o papel dos cidadãos, até agora relativamente ignorado. A lição a retirar é que o sucesso se atinge com muito menor esforço se os objectivos forem bem delineados, importantes e compreensíveis por todos (Ribeiro A. S., 2010a), e concretizadas num processo justo e inclusivo, que a todos valorize e recompense (Kim & Mauborgne, 2016).

Respondendo à Questão de Investigação, podemos afirmar que o contributo da Estratégia Oceano Azul para construir uma Estratégia de Internacionalização baseada no Uso do Mar para Portugal se consubstancia numa lógica de actuação estratégica e numa ferramenta útil para detectar e competir em mercados alternativos, onde exista menos concorrência e a rentabilidade seja maior - os oceanos azuis - e, também, para ajudar a enfrentar a concorrência com vantagens competitivas diferenciadas nos mercados - oceanos vermelhos - onde não é possível deixar de competir, sendo o oceano azul de Portugal o Uso do Mar, e simultaneamente o melhor caminho para se internacionalizar e reconfigurar competitivamente. É essencial que Portugal aposte numa estratégia económica que enfatize o *Cluster* do Mar, que reforce as suas capacidades militares ao nível da segurança marítima, que a diplomacia faça



confluir a UE, o Atlântico e a Lusofonia para o Uso do Mar por Portugal, em parceria com aliados que promovam situações vantajosas para as duas partes, e saiba comunicar a sua *uniqueness* perante as audiências alvo que é necessário atrair e cativar. Seguindo estes passos, e com lideranças capazes, acreditamos que a EOA contribui para uma Estratégia Integral portuguesa adequada, exequível e aceitável, para a qual o Uso do Mar é determinante na internacionalização do país e como fonte de prosperidade para todos os portugueses.

Estamos, então, perante uma Estratégia Oceano Azul? Embora Portugal não aparente seguir a metodologia preconizada por Kim e Mauborgne, acaba por poder utilizá-la. Em primeiro lugar, diferenciando-se de forma clara dos seus parceiros da UE (embora possa ser “copiado” pela Espanha, como vimos), mas também porque recorre a tecnologias e a meios que não os mais sofisticados, nem os mais caros, nem os mais difíceis de alcançar, obtendo, assim, algumas fontes de liderança pelo custo. Esta Estratégia atinge um sem número de clientes potenciais, ao concretizar-se em três continentes, mantendo uma relação pacífica e construtiva com todos os Estados; diminuindo, como demonstrámos, os riscos de escala, de modelo de negócio, de planeamento, de gestão e de sustentabilidade, apostando num processo justo e inclusivo, gerador de compromisso e de confiança em toda a Sociedade portuguesa.

Concluimos que Portugal, para consolidar crescimento, prosperidade e bem-estar no longo prazo, terá que utilizar o seu *soft power*, atraindo e seduzindo outros países para uma rede de alianças e de parcerias com base no que de distintivo e único lhes possa oferecer. Partindo dos contributos de Cunha (2011, pp. 111-23), Costa e Silva (2016, p. 213), Balão (2014, p. 207), Rebelo de Sousa (2014a, pp. 301-2) e (Lima, 2016, pp. 77-9), o que é único e distintivo está na posição geográfica privilegiada e nos recursos marítimos que podem levar ao desenvolvimento de um *Cluster* do Mar pujante, não esquecendo a importância que as alterações climáticas, o aumento da esperança média de vida e novos paradigmas energéticos terão nesta equação; e, também, numa forma de estar no mundo assente numa vocação histórica oceânica, nas relações com o Brasil, os PALOP, os EUA e o Reino Unido e no aproveitamento da nossa diáspora, que em conjunto, terão a capacidade de alavancar o desenvolvimento de Portugal.

Eis o oceano azul português. É esta a combinação que se torna muito difícil de ser imitada por outros e que nos afasta dos oceanos vermelhos em que cairíamos se apostássemos em cada um destes vectores estratégicos de forma independente e desgarrada, nos quais outros países são especificamente mais competitivos que Portugal. A aposta na economia será mais sustentável, se apoiada em estratégias de defesa e diplomáticas consistentes e eficazes, e auxiliada por uma estratégia de promoção e divulgação inteligente que atraia investimentos e



pessoas para o país, e que transmita uma imagem positiva daquilo que Portugal é e pode vir a ser. Temos, todavia, consciência que uma boa parte dos factores críticos de sucesso necessários à prossecução desta estratégia, tais como “o recurso ao património imaterial dos valores, e à excelência da formação”, como refere Adriano Moreira (2010, p. XVIII), são relativamente intangíveis; mas não será uma marca comercial forte, essencial ao sucesso da empresa que a explora, também, algo intangível (Kim & Mauborgne, 2016, pp. 109-10,286)?

Paradoxalmente, talvez, Portugal tem uma projecção, pelo menos a nível individual, nas organizações internacionais acima da sua “pequenez” dimensional e económica: são exemplos os altos cargos ocupados por Freitas do Amaral, Durão Barroso e António Guterres. Faltam estadistas internos com capacidade para mobilizar o país para um destino comum; empresários com visão de longo prazo, seja em grandes grupos empresariais, seja em PME’s dinâmicas e inovadoras; e cidadãos empenhados, educados e patriotas que não se conformem com o actual *status quo* de estagnação e de um lento definhamento. Em suma, necessitamos de líderes, que imbuídos de uma mesma cultura estratégica, política e geopolítica, promovam e defendam “os interesses críticos de Portugal” assentes numa “matriz oceânica” (Romana, 2015, p. 1)

Analisando, *a posteriori*, esta já longa investigação, não foi possível, no âmbito de um estudo exploratório, efectuar a análise empírica que se impunha a cada sector que compõe o *Cluster* do Mar, nem aos determinantes que integram o diamante da sua vantagem competitiva, através de uma análise estratégica recorrendo às ferramentas mais convencionais e já aplicadas a este contexto por outras investigações, introduzindo uma nova perspectiva através das ferramentas e da lógica das EOA. Os resultados de uma análise exaustiva e quantificada ajudariam a comprovar, ou não, a nossa convicção acerca do seu potencial de sucesso.

Por outro lado, os oceanos que considerámos vermelhos, e que centrámos na UE, concentram a grande maioria do nosso comércio externo e dos nossos movimentos financeiros, logo, do nosso processo de internacionalização. Seria, pois, irreflectido abandonarmos este caminho de forma abrupta, inflectindo para o Atlântico e olhando para o Mediterrâneo, tendo em mente que, nem mesmo nas melhores previsões, o Mar representa directa e indirectamente 10% do nosso PIB, pelo que temos que continuar a trabalhar os “restantes” 90%, embora, do nosso ponto de vista, reduzindo o seu peso na nossa economia, contrabalançando-o com o Mar, mas aumentando os valores absolutos de ambos, pois tal traduzir-se-á em crescimento económico. Sugerimos um estudo pormenorizado do nosso comércio externo, identificando, quer nas nossas exportações, quer nas nossas importações, quais os oceanos azuis e quais os oceanos vermelhos, para replicarmos os primeiros e contornarmos os segundos, procurando



sempre identificar as melhores e mais inovadoras práticas a seguir e defendermos, e se possível, eliminarmos as nossas vulnerabilidades. Há que identificar os oceanos vermelhos, aprender a navegar neles e tentar torná-los azuis; mas se a navegação for sempre tempestuosa, temos que ter a coragem de os abandonar e apostar noutros negócios e mercados.

Todavia, se nada fizermos no Mar, antevemos, em face do que expusemos anteriormente, que este, progressivamente, vá sendo “tomado” pela UE e por outros Estados, e que o seu contributo, já reduzido para a nossa economia, se dilua a cada dia que passe. Esse trabalho de divulgação, de se encontrar o meio de fazer passar esta mensagem da urgência em Portugal abraçar de novo o seu Mar, é complexo e imperioso, pois ainda desconhecemos qual a instituição ou instituições, existentes ou não, ou quem consegue dinamizar este processo. Um projecto com uma enorme carga simbólica, mas também tecnológica e geradora de empregos poderia permitir começar. A nossa aposta está em Sines, num parque eólico *offshore* inovador e em projectos energéticos e biotecnológicos de grande dimensão, nos Açores e na Madeira; partindo de *know-how* português e financiados, tanto quanto possível, com capitais nacionais.

Ao nível das estratégias gerais, associadas às Componentes do Uso do Mar que considerámos - económica, militar, diplomática e psicossocial - uma análise mais exaustiva e comparativa com as melhores práticas de quem nos antecedeu nestas tarefas, seria da maior utilidade, tal como uma análise detalhada que incida sobre a bondade das facetas da Estratégia Integral que explorámos. Destarte, poder-se-á ganhar, à nossa dimensão, algum *hard power*, quer económico, quer militar; mas, sobretudo, ajudar a criar *smart power* eficaz e efectivo.

No entanto, o trabalho que se nos afigura como mais promissor é uma investigação prospectiva que consistiria em escolher e delinear a atracção das melhores parcerias estratégicas com empresas e Estados que nos ajudassem a maximizar o Uso do nosso Mar - encarando várias incertezas que poderiam levar à construção de vários cenários - contribuindo de forma justa e inclusiva para o bem-estar de todos os portugueses e da Humanidade, readquirindo Portugal, sonhando um pouco, é certo, a sua visão Universalista.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, F. (2002). *Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2015). *Porque Falham as Nações - As Origens do Poder, da Prosperidade e da Pobreza*. Lisboa: Temas e Debates - Círculo de Leitores.
- AICEP. (Junho de 2016). *Espanha - Ficha de Mercado*. Obtido em 10 de Abril de 2017, de [www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt):  
<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detail.aspx?documentId=78f503ce-2326-4f99-b6de-607b80bdce25>
- AICEP. (26 de Março de 2017a). *Sobre nós*. Obtido de [www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt):  
<http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/Paginas/sobre-nos.aspx>
- AICEP. (Março de 2017b). *Síntese Estatística de Comércio Internacional, Investimento Direto e Previsões Económicas (março 2017)*. Obtido em 10 de Abril de 2017, de [www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt):  
<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detail.aspx?documentId={EB42C519-968A-4249-8076-990090649AF8}>
- Almeida, P. V. (2012 [1989]). *Do Poder do Pequeno Estado (Enquadramento geopolítico da hierarquia das potências) 2.ª Edição*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Aurik, J., Fabel, M., & Jonk, G. (2015). *The Future of Strategy: A Transformative Approach to Strategy for a World That Won't Stand Still*. McGraw-Hill Education.
- Balão, S. M. (2014). Globalização, Geopolítica do Mar Português e o Ártico. Perspectivas para o Século XXI. In *Geopolítica e o Mar* (pp. 133-228). Lisboa: Edições MGI.
- Barrento, A. (2009). Clausewitz. In A. P. Garcês, G. D. Martins, & (editores), *Os Grandes Mestres da Estratégia - Estudos Sobre o Poder da Guerra e da Paz* (pp. 365-389). Coimbra: Edições Almedina, SA.
- Barros, C. P., Damásio, B., & Faria, J. R. (2014). Reverse FDI in Europe: An Analysis of Angola's FDI in Portugal. *African Development Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 160–171.
- Baru, S. (2012). Understanding Geo-economics and Strategy. *IISS Geo-economics and Strategy Programme - A New Era of Geo-economics: Assessing the Interplay of Economic and Political Risk* (pp. 1-11). London, UK: IISS - International Institute for Strategic Studies.
- Bauer, M. (20 de Dezembro de 2016). The political power of evoking fear: the shining example of Germany's anti-TTIP campaign movement. *European View N.º 15*, pp. 193-212.
- Beaufre, A. (2004). *Introdução à Estratégia*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Berenguer, M. (12 de Fevereiro de 2017). *Lajes: o que quer Trump dos Açores?* Obtido em 25 de Março de 2017, de [www.publico.pt](http://www.publico.pt):  
<https://www.publico.pt/2017/02/12/politica/noticia/lajes-o-que-quer-trump-dos-acoires-1761782>
- BMI Research. (2017). *Spain - Defence & Security Report 2017*. London, UK: BMI - Business Monitor International.
- Booth, K. (2014 [1977]). *Navies and Foreign Policy*. New York, USA: Routledge Revivals.
- Braden, K. E., & Shelley, F. M. (2000). *Engaging Geopolitics*. London / New York: Routledge- Taylor and Francis Group.
- Bueger, C. (2015). What is maritime security? *Marine Policy N.º 53*, pp. 159-164.



- Bulmer, S. (2014). Germany and the Eurozone Crisis: Between Hegemony and Domestic Politics. *West European Politics*, Vol. 37, No.6, pp. 1244-1263.
- Bulmer, S., & Paterson, W. E. (2013). Germany as the EU's reluctant hegemon? Of economic strength and political constraints. *Journal of European Public Policy*, Vol.20, No.10, pp. 1387-1405.
- Burgess, M. G., Clemence, M., Mc Dermott, G. R., Costello, C., & Gaines, S. D. (2016). Five rules for pragmatic blue growth. *Marine Policy (no prelo)*.
- Cajarabille, V. L., & Ribeiro, A. S. (2010). A Relevância da Segurança no Mar. In *Políticas Públicas do Mar - Para um Novo Conceito Estratégico Nacional* (pp. 181-201). Lisboa: Esfera dos Livros Editora.
- Campos, A. S. (2014). O Processo de Extensão da Plataforma Continental. In P. B. Graça, T. Martins, & (coord.), *O Mar no Futuro de Portugal: Ciência e Visão Estratégica* (pp. 195-206). Lisboa: Centro de Estudos Estratégicos do Atlântico.
- Cano, I. (Setembro/Dezembro de 2012). Nas trincheiras do método: o ensino da metodologia das ciências sociais no Brasil. *Sociologias*, ano 14, n.º 31, pp. 94-119.
- Carlsnaes, W. (2013). Foreign Policy. In W. Carlsnaes, T. Risse, & B. A. Simmons, *Handbook of International Relations - Second Edition* (pp. 298-325). London, UK: SAGE.
- Center for Transatlantic Relations. (29 de Março de 2017). *José María Aznar - Center for Transatlantic Relations*. Obtido de [www.transatlanticrelations.org](http://www.transatlanticrelations.org): <http://transatlanticrelations.org/fellows/jose-aznar/>
- Charillon, F. (2007). Politique étrangère de la France: l'heure des choix. *Politique Étrangère N.º1*, pp. 139-150.
- Checkel, J. T. (2008). Constructivism and foreign policy. In S. Smith, A. Hadfield, & T. Dunne, *Foreign Policy - Theories, Actors, cases* (pp. 71-82). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Cierco, T., & Silva, J. T. (Junho de 2015). Vetores Geopolíticos do "Mar Português" face à Visão Integrada de um "Mar Europeu". *Relações Internacionais N.º 46*, pp. 143-156.
- Clausewitz, C. v. (1976). *Da Guerra*. Lisboa: Perspectivas & Realidades.
- Colmenar-Santos, A., Perera-Perez, J., & Borge-Diez, D. (2016). Offshore wind energy: A review of the current status, challenges and future development in Spain. *Renewable and Sustainable Energy Reviews N.º 64*, pp. 1-18.
- Conselho Europeu. (4 de Março de 2017). *Maioria Qualificada - Consilium*. Obtido de Conselho Europeu: <http://www.consilium.europa.eu/pt/council-eu/voting-system/qualified-majority/>
- Correia, J. Â. (2015). *Conceito Estratégico Nacional - Subsídios para a sua aplicação a Portugal*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Correia, P. P. (2010). *Manual de Geopolítica e Geoestratégia - Volume I - Conceitos, Teorias, Doutrinas*. (S. Edições Almedina, Ed.) Coimbra: Edições Almedina, SA.
- Costa, C. G. (2009). Public Policies as a Privileged Instrument to promote Competitiveness: the case of a small open economy in a globalized arena. In C. G. Costa, & (Org.), *New Frontiers for Economic Diplomacy* (pp. 69-86). Lisboa: ISCS.
- Costa, C. G. (2010). *Temas de Relações Económicas Internacionais*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Costa, C. G. (2016). *Segurança Nacional e Segurança Económica nas Estratégias de Internacionalização de Portugal*. Lisboa: Trabalho de Investigação Final realizado no âmbito do 39.º Curso de Defesa Nacional do Instituto da Defesa Nacional - com autorização de consulta e citação da autora.
- Cotec, P. (2012). *Blue Growth for Portugal - Uma visão empresarial da economia do mar*. Porto.



- Couto, A. C. (1988). *Elementos de Estratégia - Apontamentos para um Curso - Volume 1*. Pedrouços - Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Couto, A. C. (2002). Da Importância de uma Teoria. In F. Abreu, *Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial* (pp. 17-22). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Couto, A. C. (2007). Raymond Aron e a Teoria da Estratégia. In N. S. Teixeira, J. M. Almeida, C. Gaspar, & (Coordenação), *Raymond Aron. A Paz e a Guerra no Século XXI* (pp. 83-99). Lisboa: Edições Cosmos - Instituto da Defesa Nacional.
- Couto, A. C. (2013). A Viragem Civilizacional em Curso: Algumas Consequências Estratégicas. In *Estratégia - Revista Nação e Defesa N.º 136* (pp. 107-152). Lisboa : Instituto da Defesa Nacional.
- Cunha, T. P. (2011). *Portugal e o Mar - À Redescoberta da Geografia*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Dietelhoff, N., & Wallbott, L. (Setembro de 2012). Beyond soft balancing: small states and coalition-building in the ICC and climate negotiations. *Cambridge Review of International Affairs, Volume 25, Number 3*, pp. 345-366.
- Doyle, M. W. (2008). Liberalism and foreign policy. In S. Smith, A. Hadfield, & T. Dunne, *Foreign Policy - Theories, Actors, Cases* (pp. 49-70). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Duarte, A. P. (2014). A Estratégia Nacional de Defesa do Brasil e o Conceito Estratégico de Defesa Nacional de Portugal: Comparação de Duas Estratégias Nacionais de Segurança e Defesa. *Revista Nação e Defesa N.º138 - Brasil*, pp. 63-89.
- Eugénio, A. L. (2014). Estratégia Contemporânea. In *Estudos de Homenagem a Abel Cabral Couto* (pp. 417-453). Pedrouços - Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Expresso. (1 de Julho de 2016). *Santos Silva: declarações de Schäuble foram “inamistosas” e já seguiu protesto para Berlim*. Obtido em 18 de Março de 2017, de [www.expresso.sapo.pt: http://expresso.sapo.pt/politica/2016-07-01-Santos-Silva-declaracoes-de-Schauble-foram-inamistosas-e-ja-seguiu-protesto-para-Berlim](http://www.expresso.sapo.pt: http://expresso.sapo.pt/politica/2016-07-01-Santos-Silva-declaracoes-de-Schauble-foram-inamistosas-e-ja-seguiu-protesto-para-Berlim)
- Fernandes, A. J. (2008). *Introdução à Ciência Política - teorias, métodos e temáticas*. Porto: Porto Editora.
- Fernandes, M. (2014). Geopolítica do Atlântico: A Actualidade do Triângulo Estratégico Português. In P. B. Graça, T. Martins, & (coord.), *O Mar no Futuro de Portugal: Ciência e Visão Estratégica* (pp. 123-137). Lisboa: Centro de Estudos Estratégicos do Atlântico.
- Fernandes, M. (2015). Germany's Interest in the Atlantic. In P. B. Graça, & (coord.), *New Challenges of the Atlantic: An Approach from Portugal* (pp. 105-123). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.
- Fernandes, V. R. (2016). *Paz e Guerra em Raymond Aron - Ontologia e Epistemologia da Ordem Internacional*. Lisboa: Instituto da Defesa Nacional.
- Fonseca, A. d., & Duarte, R. (2010). Diplomacia do Mar. In *Políticas Públicas para o Mar - Para um Novo Conceito Estratégico Nacional* (pp. 203-228). Lisboa: Esfera dos Livros Editora.
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal* (1.ª Edição, Reimpressão Março 2008 ed.). Lisboa: Editorial Verbo.
- Gaspar, C. (Outono-Inverno de 2007). Portugal, os Pequenos Estados e a União Europeia. *Revista Nação e Defesa - Instituto da Defesa Nacional - N.º 118*, pp. 107-145.
- Germond, B. (2015). The geopolitical dimension of maritime security. *Marine Policy N.º 54*, pp. 137-142.
- Goodby, J. (Outubro-Novembro de 2014). The Survival Strategies of Small Nations. *Survival, Vol. 56, N.º 5*, pp. 31-39.



- Gouveia, J. F. (6 de Março de 2017). *Quatro Grandes em Versalhes e a ideia de uma UE feita de várias camadas*. Obtido de [www.dn.pt](http://www.dn.pt/mundo/interior/quatro-grandes-em-versalhes-e-a-ideia-de-uma-ue-feita-de-varias-camadas-5706695.html): <http://www.dn.pt/mundo/interior/quatro-grandes-em-versalhes-e-a-ideia-de-uma-ue-feita-de-varias-camadas-5706695.html>
- Governo de Portugal. (2013). *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Lisboa.
- Governo de Portugal. (10 de Abril de 2014a). Lei de Bases da Política de Ordenamento e Gestão do Espaço Marítimo Nacional. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 71 — 10 de Abril de 2014, pp. 2358-2362.
- Governo de Portugal. (7 de Março de 2014b). Resolução do Conselho de Ministros n.º 17/2014 - Conceito Estratégico da Cooperação Portuguesa 2014 -2020. *Diário da República*, 1.ª série, N.º 47, pp. 1764-1780.
- Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis - Sixth Edition* (Sixth Edition ed.). Malden, MA, USA: Blackwell Publishing.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis - Ninth Edition*. Chichester, U.K.: Wiley.
- Gray, C. S. (1999). *Modern Strategy*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Gray, C. S. (2007). Out of the Wilderness: Prime Time for Strategic Culture. *Comparative Strategy*, N.º 26 (Taylor & Francis Group), pp. 1-20.
- Gray, C. S. (2010). *The Strategy Bridge: Theory for Practice*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Gray, C. S. (2015). *The Future of Strategy*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Habeb, W. M. (1988). *Power and tactics in International Negotiation - How Weak Nations Bargain with Strong Nations*. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press.
- Hoffmann, I. (2016). Europe's Reluctant Leader. In *Newpolitik. German Policy. Translated* (pp. 1-6). Washington DC, USA: Bretelsmann Foundation.
- IADG, I. A. (29 de Março de 2017). *Internacional - El Instituto Atlántico de Gobierno*. Obtido de [www.institutoatlanticodegobierno.org](http://www.institutoatlanticodegobierno.org): <http://www.institutoatlanticodegobierno.org/instituto/internacional/>
- ICEX, R. d. (10 de Abril de 2017). *ICEX España Exportación y Inversiones - Información del Mercado - Importancia económica del país en la región*. Obtido de [www.icex.es](http://www.icex.es): <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=PT#2>
- IDN, I. d. (2013). Bases para um Conceito Estratégico de Segurança e Defesa Nacional - Capítulo I - Nota Explicativa. In I. d. IDN, *Conceito Estratégico de Defesa Nacional - Contributos e Debate Público* (pp. 19-21). Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda - Instituto da Defesa Nacional.
- IESM, I. d. (2009). *Manual Escolar ME 20-04-05 - Operações Psicológicas*. Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Instituto Cervantes. (13 de Abril de 2017). *Información sobre el Instituto Cervantes Quiénes somos*. Obtido de [www.cervantes.es](http://www.cervantes.es): [http://www.cervantes.es/sobre\\_instituto\\_cervantes/informacion.htm](http://www.cervantes.es/sobre_instituto_cervantes/informacion.htm)
- Kenny, A. (2010). *Filosofia Antiga: Nova História da Filosofia Ocidental, Volume I*. Lisboa: Gradiva.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (Março de 2015). Red Ocean Traps - The mental models that undermine market-creating strategies. *Harvard Business Review*, pp. 68-73.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2016). *A Estratégia Oceano Azul: Como criar mais mercado e tornar a concorrência irrelevante (edição revista e aumentada)*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.



- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (20 de Fevereiro de 2017a). *Blue Ocean Strategy for National Development*. Obtido de Blue Ocean Strategy: <https://www.blueoceanstrategy.com/blue-ocean-strategy-for-national-development/>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (20 de Fevereiro de 2017b). *Teaching Materials - Blue Ocean Strategy*. Obtido de Blue Ocean Strategy: <https://www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/topic/>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (20 de Fevereiro de 2017c). *National Blue Ocean Strategy - Malaysia*. Obtido de Blue Ocean Strategy: <https://www.blueoceanstrategy.com/blue-ocean-strategy-in-malaysias-development/>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (20 de Fevereiro de 2017d). *National Blue Ocean Strategy Initiatives Book*. Obtido de Blue Ocean Strategy: <https://www.blueoceanstrategy.com/malaysia-nbos/book/>
- Kissinger, H. A. (2014). *A Ordem Mundial*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2009). *International Economics - Theory and Policy, 8th Edition*. Boston, USA: Pearson Addison Wesley.
- Kunz, B. (2015). Germany's Unnecessary Hegemony: Berlin's Seeking of Tranquility, Profit and Power in the Absence of Systemic Constraints. *Politics - Vol 35 (2)*, pp. 172-182.
- Kutys, P. (2009). Small States Inside the UE: Strategies for Pursuing their National Interests. *Tiltai, N.º 4*, pp. 1-11.
- Lake, D. A. (2013). Great Power Hierarchies and Strategies in Twenty-First Century World Politics. In W. Carlsnaes, T. Risse, & B. A. Simmons. London, UK: SAGE.
- Lara, A. S. (2015). *Ciência Política - Estudo da Ordem e da Subversão - 8.ª Edição*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Leal, C. M., & Ribeiro, J. F. (2015). As Ásias, a Europa e os Atlânticos sob o signo da energia: Horizonte 2030. (I. d. Nacional, Ed.) *IDN Cadernos - N.º 17*, pp. 1-93.
- Leão, J. (2016). Investimento: Euforia, Estagnação e Queda Vertiginosa. In *Políticas Públicas e o Papel do Estado no Século XXI - Ciclo de Mesas Redondas "Ter Estado"* (pp. 113-125). Lisboa: Instituto da Defesa Nacional.
- Lima, B. P. (2016). *Portugal e o Atlântico*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Lin, C. (29 de Julho de 2016). *US war hawks' Eurasia goal: Prevent Russo-German coalition, China's OBOR project*. Obtido em 13 de Março de 2017, de [www.atimes.com](http://www.atimes.com): <http://www.atimes.com/us-war-hawks-eurasia-goal-prevent-russo-german-coalition-chinas-obor-project/>
- Lindic, J., Bavdaz, M., & Kovacic, H. (Junho de 2012). Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy. *Research Policy*, pp. 928-938.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2011). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing - 14.ª Edição*. Alfragide: Publicações dom Quixote.
- Luttwak, E. N. (1987). *Strategy - The Logic of War and Peace*. Cambridge, MA, USA: Howard University Press.
- Luttwak, E. N. (Verão de de 1990). From Geopolitics to Geo-Economics: Logic of Conflict, Grammar of Commerce. *The National Interest N.º20*, pp. 17-23.
- MAEDI, M. d. (13 de Abril de 2017a). *Le ministère des Affaires Étrangères et du Développement International (MAEDI) en chiffres*. Obtido de France Diplomatie: <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/le-ministere-en-chiffres/>
- MAEDI, M. d. (13 de Abril de 2017b). *Rôles et missions du réseau diplomatique à l'étranger*. Obtido de France Diplomatie: <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/>
- Mahan, A. T. (2007 [1890]). *The Influence of Sea Power Upon History, 1660-1783*. Boston: eBook disponível em [www.gutenberg.org](http://www.gutenberg.org).
- MAM-DGPM, D. G. (2013). *Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020*. Lisboa.



- Manzano, C. (2015). *La Política Exterior española en 2015: Recuperar la ambición - Anuario internacional CIDOB*. Fundação CIDOB.
- MAOTE, M. d. (2015). *Compromisso para o Crescimento Verde*. Lisboa.
- Marinha Portuguesa, S. d. (2005). *Manual para Jornalistas*. Lisboa: Serviço de Informação e Relações Públicas da Marinha Portuguesa.
- Martín, M. Á. (3 de Fevereiro de 2013). El Valor Geoestratégico de las Islas Canarias. *Documento Análisis 09/2013 do Instituto Español de Estudios Estratégicos*, pp. 1-16. Obtido de [www.ieee.es](http://www.ieee.es).
- Martín, M. Á. (2016). *En Busca de una Estrategia de Seguridad Nacional*. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Martins, G. D. (2009). Tucídides. In A. P. Garcês, G. D. Martins, & (editores), *Os Grandes Mestres da Estratégia - Estudos Sobre o Poder da Guerra e da Paz* (pp. 135-151). Coimbra: Edições Almedina, SA.
- McGrath, R. (2013). *The end of competitive advantage: how to keep your business moving as fast as your business*. Boston, MA, USA: Harvard Business Review Press.
- Mearsheimer, J. J. (2014 [2001]). *The Tragedy of Great Power Politics - Updated Edition*. New York, USA: W.W. Norton & Company, Inc.
- Meireles, L. (9 de Abril de 2017). *Portugal em alerta com o 'Brexit'*. Obtido em 20 de Abril de 2017, de [www.expresso.sapo.pt](http://www.expresso.sapo.pt): <http://www.expresso.sapo.pt/politica/2017-04-09-Portugal-em-alerta-com-o-Brexit>
- Mellander, M., & Mouritzen, H. (2016). Learning to assert themselves: Small states in assymetrical dyads - two Scandinavian dogs barking at the Russian Bear. *Cooperation and Conflict, Vol. 51 (4)*, pp. 447-466.
- Mendes, P. (2014). As Relações Internacionais como Ciência Social: Dialética entre História e Teoria. In F. Sousa, & P. Mendes, *Dicionário de Relações Internacionais - 3.ª Edição* (pp. I-XXXVI). Porto: Edições Afrontamento.
- Minc, A. (2012). *L'Âme des Nations*. Paris: Editions Grasset & Fasquelle.
- Ministério do Mar. (2016). *Energia no Mar - Roteiro para uma Estratégia Industrial das Energias Renováveis Oceânicas*. Lisboa: Governo de Portugal - Ministério do Mar.
- Mintzberg, H. (1993). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe.
- Mintzberg, H. (January-February de 1994 ). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, pp. 107-114.
- Monteiro, F. (2015). Cape Verde: Redefining Strategic Options. In P. B. Graça, & (coord.), *New Challenges of the Atlantic - An Approach from Portugal* (pp. 137-144). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.
- Monteiro, L. S. (Maio de 2011). O Tratado de Lisboa, a “Europa da defesa” e a “Europa azul”. *Revista Militar N.º 2512* , pp. 723-751.
- Monteiro, L. S. (Fevereiro de 2017). Strategia - Marinhas e Política Externa. *Revista da Armada N.º 515 - Ano XLVI*, pp. 4-5.
- Montesinos, F. A. (23 de Dezembro de 2015). *Portugal. Cooperación y Seguridad (Análisis n.º 58/2015)*. Obtido em 29 de Março de 2017, de [www.ieee.es](http://www.ieee.es): [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_analisis/2015/DIEEEA58-2015\\_Portugal\\_FAFM.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2015/DIEEEA58-2015_Portugal_FAFM.pdf)
- Moreira, A. (1983). *Polis - Enciclopédia Verbo da Sociedade e do Estado - Vol. 1*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Moreira, A. (2010). Prefácio. In A. S. Ribeiro, *Política de Defesa Nacional e Estratégia Militar - Modelo de Elaboração* (pp. XVII-XIX). Loures: Esfera dos Livros.
- Moreira, A. (2014). *Ciência Política - 6.ª Edição*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.



- Morgado, J. P. (2016). *Sistemas Aéreos Autónomos Não-tripulados nas Vertentes Militar, de Segurança e Civil: Definição de uma Estratégia Nacional*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Mudd, A. (22 de Outubro de 2013). *Public services: blue ocean thinking*. Obtido de Public Finance International: <http://www.publicfinanceinternational.org/opinion/2013/10/public-services-blue-ocean-thinking>
- Neves, J. P. (Janeiro-Março de 2013). A Maritimidade Portuguesa e o Reavivar da Consciência. *Cadernos Navais N.º 44*, pp. 9-61.
- Nunes, I. F. (Outono-Inverno de 2007). Estratégias de Participação Externa dos Pequenos e Médios Estados Europeus. *Revista Nação e Defesa - Instituto da Defesa Nacional - N.º 118*, pp. 21-67.
- Nye, J. S. (2004a). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York, USA: Public Affairs.
- Nye, J. S. (Maio / Junho de 2004b). The Decline of America's Soft Power: Why Washington Should Worry. *Foreign Affairs, Vol 83, N.º 3*, pp. 16-20.
- Nye, J. S. (2015). Is the American Century Over? *Political Science Quarterly - Vol. 130, n.º 3*, pp. 393-400.
- Observador. (15 de Março de 2017a). *Ministro alemão Schäuble faz “aviso” a Portugal: “Certifiquem-se de que não precisam de resgate”*. Obtido em 18 de Março de 2017, de [www.observador.pt](http://www.observador.pt): <http://observador.pt/2017/03/15/ministro-alemao-schauble-faz-aviso-a-portugal-certifiquem-se-de-que-nao-precisam-de-resgate/>
- Observador. (22 de Abril de 2017b). *Santos Silva defende manutenção da aliança com os EUA para reforçar posição no Atlântico*. Obtido em 23 de Abril de 2017, de [www.observador.pt](http://www.observador.pt): <http://observador.pt/2017/04/22/santos-silva-defende-manutencao-da-alianca-com-os-eua-para-reforcar-posicao-no-atlantico/>
- Observador. (18 de Abril de 2017c). *O Brexit também é um negócio. E Portugal pode ganhar*. Obtido em 24 de Abril de 2017, de [www.observador.pt](http://www.observador.pt): <http://observador.pt/2017/04/18/o-brexit-tambem-e-um-negocio-e-portugal-pode-ganhar/>
- O'Grady, S. (24 de Janeiro de 2017). *By scrapping TPP and TTIP, Trump has boosted American jobs in the short term – and destroyed them in the long term*. Obtido em 5 de Abril de 2017, de [www.independent.co.uk](http://www.independent.co.uk): <http://www.independent.co.uk/voices/donald-trump-trade-deals-tpp-ttip-american-business-workers-boost-short-term-destroy-long-term-a7543706.html>
- Pacheco, M. B. (2014). A Geografia Marítima de Portugal. In P. B. Graça, T. Martins, & (coord.), *O Mar no Futuro de Portugal: Ciência e Visão Estratégica* (pp. 25-35). Lisboa: Centro de Estudos Estratégicos do Atlântico.
- Panaritis, E. (12 de Novembro de 2012). *Why Europe is Failing to Prevent the Spread of the Euro Crisis*. Obtido em 22 de Fevereiro de 2017, de The World Post: [http://www.huffingtonpost.com/elena-panaritis/european-debt-crisis\\_b\\_1959016.html](http://www.huffingtonpost.com/elena-panaritis/european-debt-crisis_b_1959016.html)
- Panke, D. (Setembro de 2012a). Dwarfs in international negotiations: how small states make their voices heard? *Cambridge Review of International Affairs, Volume 25, Number 2*, pp. 313-328.
- Panke, D. (Setembro de 2012b). Small states in multilateral negotiations: What have we learned? *Cambridge Review of International Affairs, Volume 25, Number 3*, pp. 387-398.
- Parlamento Europeu. (4 de Março de 2017). *Pesquisar um Deputado / Deputados / Parlamento Europeu*. Obtido de Parlamento Europeu: <http://www.europarl.europa.eu/meps/pt/map.html>



- Patrício, R. (2014). Brasil: Política Externa e Geopolítica do Pré-Sal. *Revista Nação e Defesa N.º 138 - Brasil*, pp. 130-150.
- Pereira, R. (Primavera de 2007). A Vertente Europeia-Continental e a Vertente Atlântico-Global na Política Externa Portuguesa. *Revista Nação e Defesa N.º 116 - 3.ª Série*, pp. 107-115.
- Pordata. (21 de Março de 2017a). *PIB per capita (PPS) na Europa*. Obtido de [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt): [http://www.pordata.pt/Europa/PIB+per+capita+\(PPS\)-1778](http://www.pordata.pt/Europa/PIB+per+capita+(PPS)-1778)
- Pordata. (30 de Abril de 2017b). *Grau de abertura: total e por produto - Portugal (dados de 2014)*. Obtido de [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt): <http://www.pordata.pt/Portugal/Grau+de+abertura+total+e+por+produto-2275>
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998 [1980]). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, USA: Free Press.
- Porter, M. E. (1998 [1985]). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, U.S.A.: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (Maio/Junho de 1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review - Vol 68, N.º 3*, pp. 79-91.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ramli, A. S., Ahmad, J. B., & Harith, N. M. (2016). Blue ocean strategy in Malaysian public sector: An analysis of the four action framework. *Advanced Science Letters, Vol. 22, N.º 5-6*, pp. 1702-1706.
- Reis, B. C. (Abril de 2013). Pilares da Estratégia Nacional. *Cadernos IDN, N.º 9 - Uma Estratégia Global para Portugal numa Europa em Crise*, pp. 7-36.
- Reis, B. C. (2013b). Ensaio em Torno de uma Cultura Estratégica Portuguesa. *Revista Nação e Defesa, N.º 136 - 5.ª Série, Instituto da Defesa Nacional*, pp. 9-33.
- Reis, B. C. (Outubro de 2015). A Centralidade do Atlântico: Portugal e o Futuro. *Cadernos IDN, N.º 19*, pp. 11-54.
- Reis, S. (2014). As Ilhas Selvagens: Manobras Espanholas, Ameaças e Oportunidades. In P. B. Graça, T. Martins, & (coord.), *O Mar no Futuro de Portugal: Ciência e Visão Estratégica* (pp. 269-280). Lisboa: Centro de Estudos Estratégicos do Atlântico.
- Ribeiro, A. S. (2008). Uma Visão Estratégica do Mar - Perspectivas de Análise. *Cadernos Navais, n.º 24 - Seminário - Uma Visão Estratégica do Mar na Geoplítica do Oceano* (pp. 33-44). Lisboa: Grupo de Estudos e Reflexão Estratégica - Edições Culturais da Marinha.
- Ribeiro, A. S. (2010a). *Teoria Geral da Estratégia - O Essencial ao Processo Estratégico*. Coimbra: Edições Almedina, SA.
- Ribeiro, A. S. (2010b). *Política de Defesa Nacional e Estratégia Militar - Modelo de Elaboração*. Loures: Diário de Bordo.
- Ribeiro, A. S. (2014). Prefácio. In A. R. Sousa, *A Economia como Acção Estratégica* (pp. 17-20). Lisboa: Esfera dos Livros.
- Ribeiro, J. F. (2010). A Economia do Mar- Actividades e Actores. In *Políticas Públicas do Mar - Para um Novo Conceito Estratégico Nacional* (pp. 129-180). Lisboa: Esfera dos Livros.
- Ribeiro, J. F. (2014). Os Oceanos - Reposicionando Portugal na Globalização. In P. B. Graça, T. Martins, & (coord.), *O Mar no Futuro de Portugal: Ciência e Visão Estratégica* (pp. 163-171). Lisboa: Centro de Estudos Estratégicos do Atlântico.
- Ribeiro, J. F. (2016). Portugal 2030: Uma Economia Reposicionada na Globalização. In *Políticas Públicas e o Papel do Estado no Século XXI - Ciclo de Mesas Redondas "Ter Estado"* (pp. 229-240). Lisboa: Instituto da Defesa Nacional.



- Robinson, S. (2016). Still focused on the Atlantic: accounting for the limited Europeanization of Portuguese security policy. *European Security - Vol.25, N.º1*, pp. 134-158.
- Rodríguez-Rodríguez, D., Malak, D. A., Soukissian, T., & Sánchez-Espinosa, A. (2016). Achieving Blue Growth through maritime spatial planning: Offshore wind energy optimization and biodiversity conservation in Spain. *Maritime Policy N.º 73*, pp. 8-14.
- Romana, H. B. (8 de Junho de 2015). *Por uma visão estratégica do mar*. Obtido em 29 de Janeiro de 2017, de [www.ionline.sapo.pt](http://www.ionline.sapo.pt): <https://ionline.sapo.pt/396467?source=social>
- Romana, H. B. (Janeiro / Abril de 2016a). Da Cultura Estratégica: Uma Abordagem Sistémica e Interdisciplinar. *Revista da Escola Guerra Naval do Rio de Janeiro, Vol. 22, N.º 1*, pp. 13-32.
- Romana, H. B. (Março de 2016b). Intelligence e a Ameaça do Terrorismo (o caso do Estado Islâmico): Respostas Organizacionais e Operacionais. *Revista de Ciências Sociais e Políticas - N.º 4 - Terrorismo: o desafio à segurança interna no séc XXI - ISCSP*, pp. 55-62.
- Ružeková, V. (Fevereiro de 2016). Prospects for the EU-US Trade Relations in the Light of the TTIP. *Studia commercialia Bratislavensia, Volume 9, Number 34*, pp. 211-221.
- SAER, S. d. (2009). *O Hypercluster da Economia do Mar - Um domínio de potencial estratégico para o desenvolvimento da economia portuguesa*. Lisboa.
- Santos, C. R. (2016). *Marine spatial planning in Portugal: an ocean policy analysis (Tese de Doutoramento em Ciências do Mar)*. Lisboa: Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.
- Santos, J. L. (2014). *Reflexões sobre Estratégia VII - Tempos de Crise*. Loures: Esfera dos Livros.
- Santos, R. S., Colaço, A., & Bettencourt, R. (2014). Ecosistemas Hidrotermais Profundos: Fontes para a Biotecnologia. In P. B. Graça, T. Martins, & (coord.), *O Mar no Futuro de Portugal: Ciência e Visão Estratégica* (pp. 37-47). Lisboa: Centro de Estudos Estratégicos do Atlântico.
- Seabra, P. (2014). Política de Defesa, Política Externa e Grande Estratégia do Brasil. *Revista Nação e Defesa N.º 138 - Brasil*, pp. 45-62.
- Silva, A. C. (2016). Como Exercer Soberania Hoje? In *Políticas Públicas e o Papel do Estado no Século XXI - Ciclo de Mesas Redondas "Ter Estado"* (pp. 209-227). Lisboa: Instituto da Defesa Nacional.
- Silva, J. R. (2014). As Relações Económicas Luso-Brasileiras desde a Década de Noventa: Uma Visão Estratégica. *Revista Nação e Defesa N.º 138 - Brasil*, pp. 90-116.
- Soromenho-Marques, V. (2014). *Portugal na Queda da Europa*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Sousa, A. R. (2014a). *A Economia como Acção Estratégica*. Lisboa: Diário de Bordo.
- Sousa, A. R. (2014b). A Relevância Geoeconómica do Atlântico para Portugal. In P. B. Graça, T. Martins, & (coord.), *O Mar no Futuro de Portugal - Ciência e Visão Estratégica* (pp. 183-193). Lisboa: Centro de Estudos Estratégicos do Atlântico.
- Sousa, F. d., & Mendes, P. (2014). *Dicionário de Relações Internacionais - 3.ª Edição*. Porto: Edições Afrontamento.
- Strange, S. (2015 [1988]). *States and Markets*. London, UK: Bloomsbury.
- Studzinska, Z. (Fall de 2015). How Russia, Step by Step, Wants to Regain an Imperial Role in the Global and European Security System. *Connections - The Quarterly Journal - Volume XIV, Number 4*, pp. 21-41.
- Stupp, C. (17 de Janeiro de 2017). *Commission and US government urge Trump to have 'political will' on TTIP*. Obtido em 5 de Abril de 2017, de [www.euractiv.com](http://www.euractiv.com): <http://www.euractiv.com/section/trade-society/news/commission-and-us-government-urge-trump-to-have-political-will-on-ttip/>
- Sun-Tzu. (2011). *A Arte da Guerra* (1.ª Edição ed.). Alfragide: Texto Editores, Lda.



- Teixeira, N. S. (Dezembro de 2010). Breve Ensaio Sobre a Política Externa Portuguesa. *Relações Internacionais* N.º 28, pp. 51-60.
- Toft, M. D. (2013). Religion and International Relations Theory. In W. Carlsnaes, T. Risse, & B. A. Simmons, *Handbook of International Relations - Second Edition* (pp. 673-691). London, UK: SAGE.
- Tucídides. (2008). *História da Guerra do Peloponeso*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, Á. B. (Outubro / Dezembro de 2000). Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas* Vol. 40, N.º 4, pp. 20-37.
- Vieira, R. (2014). Segurança Nacional, Estratégia e Informações. In *Estudos de Homenagem a Abel Cabral Couto* (pp. 273-292). Pedrouços - Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Villaverde, J., & Maza, A. (Fevereiro de 2016). The Effects of the TTIP on EU Countries: An Ex-ante Evaluation. *Revista de Economía Mundial* N.º 42, pp. 169-192.
- Vivero, J. L., Mateos, J. C., & Corral, D. F. (2009). Geopolitical factors of maritime policies and marine spatial planning: State, regions and geographical planning scope. *Marine Policy* N.º 33, pp. 624-634.
- Waltz, K. N. (2015 [1979]). *Teoria das Relações Internacionais - 3.ª edição*. Lisboa: Gradiva.
- WEF, W. E. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Genebra, Suíça: World Economic Forum.
- Wegge, N. (2011). Small state, maritime great power? Norway's strategies for influencing the maritime policy of the European Union. *Marine Policy*, N.º 35, pp. 335-342.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability - Thirteenth Edition*. Boston, USA: Pearson.
- Wight, C. (2013). Philosophy of Social Science and International Relations. In W. Carlsnaes, T. Risse, & B. A. Simmons, *Handbook of International Relations - Second Edition* (pp. 29-56). London, UK: SAGE.



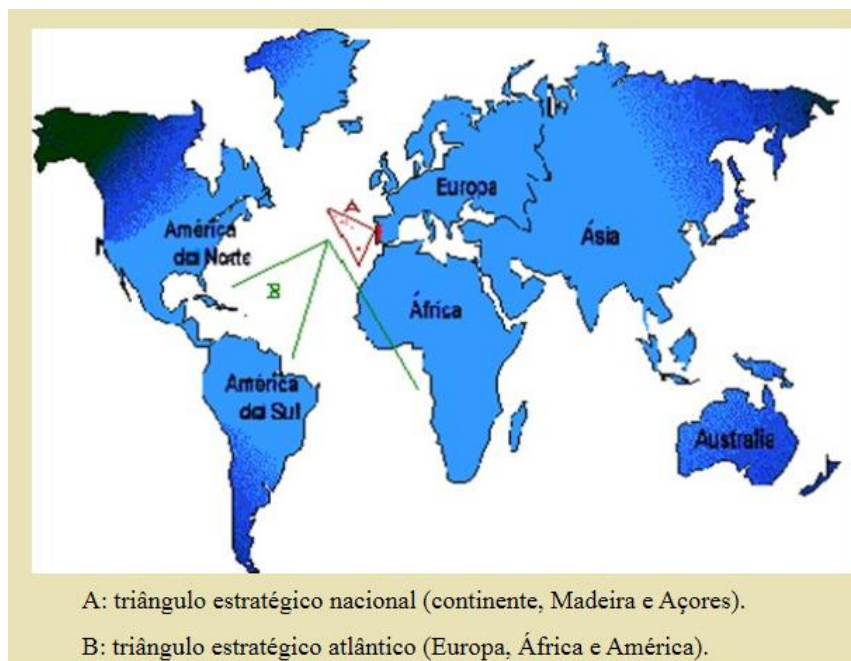
## FIGURAS

**Figura 1: Portugal como País Geograficamente Periférico na União Europeia**



Fonte: <http://www.europedirect-bis.pt/conteudo.php?id=120&m=175> ; acedido em 08-05-2017

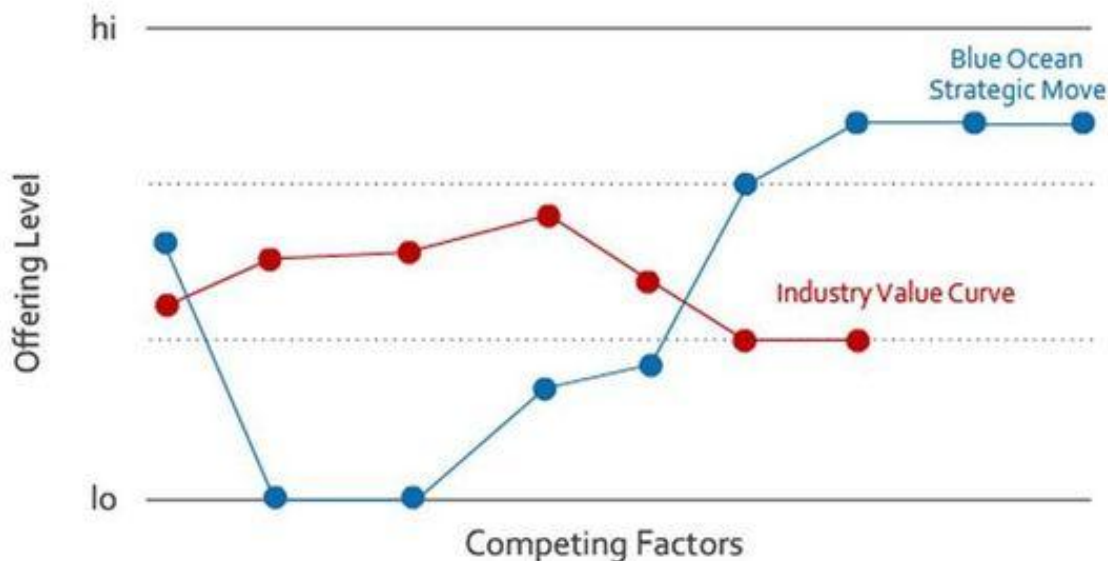
**Figura 2: Portugal como País Geograficamente Central no Oceano Atlântico**



Fonte: <http://slideplayer.com.br/slide/1815307/> (com base na apresentação: “Geopolítica e Diplomacia Económica Portuguesas, Conferência de Economia: “Portugal e a Crise””, proferida pela Prof. Dra. Maria Sousa Galito em 11 de Dezembro de 2009, no ISLA); acedido em 08-05-2017



Figura 3: Exemplo de um Quadro Estratégico no âmbito de uma Estratégia Oceano Azul



Fonte: <http://www.mbankol.com/moder-management-conceptes/an-introduction-to-blue-ocean-strategy/> ;  
 acedido em 08-05-2017

Figura 4: Exemplo da aplicação da Estrutura dos Quatro Campos de Acção no âmbito de uma Estratégia Oceano Azul



Fonte: <https://www.pinterest.com/pin/155374255868185171/visual-search/?x=16&y=11&w=530&h=352> ;  
 acedido em 08-05-2017



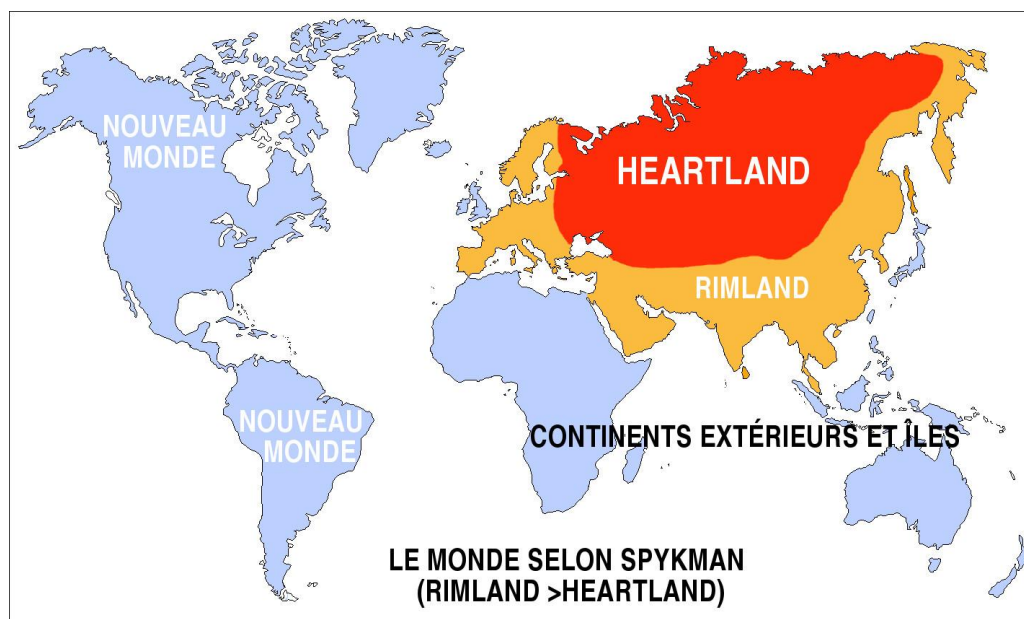
**Figura 5: Mapa representativo da ZEE de Portugal e do Projecto de Extensão dos Limites da Plataforma Continental para além das 200 Milhas Marítimas, apresentado à CNUDM**



Fonte: <http://www.vortexmag.net/portugal-um-pais-pobre/> ; acedido em 08-05-2017

Nota: a azul claro estão representadas as actuais ZEE's; a azul médio as extensões da plataforma continental submetidas à CNUDM; a azul escuro as restantes áreas marítimas

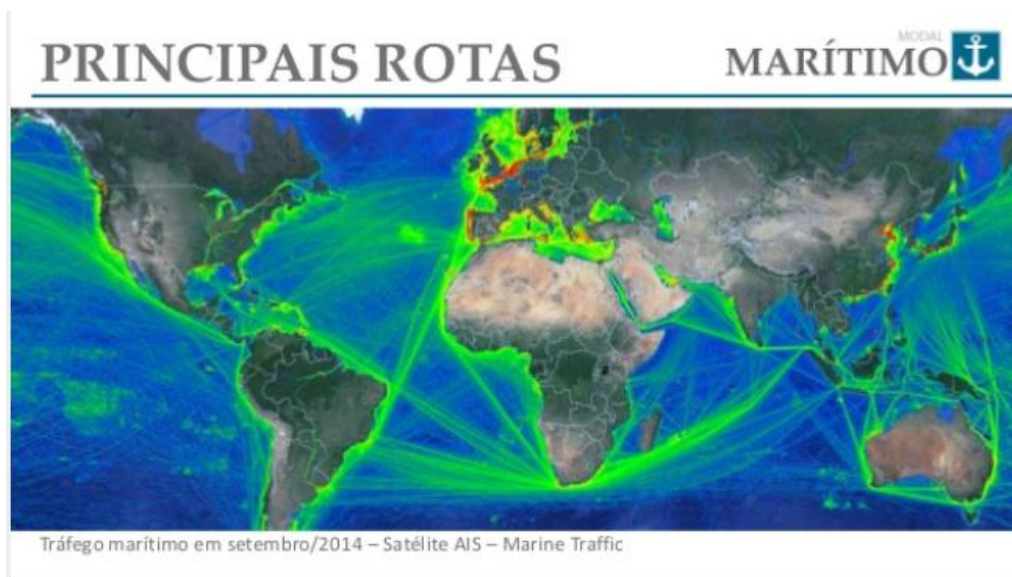
**Figura 6: O Mundo segundo Spykman (1942), incluindo o Rimland e o Heartland**



Fonte: <http://www.xaviermartin.fr/>; acedido em 08-05-2017

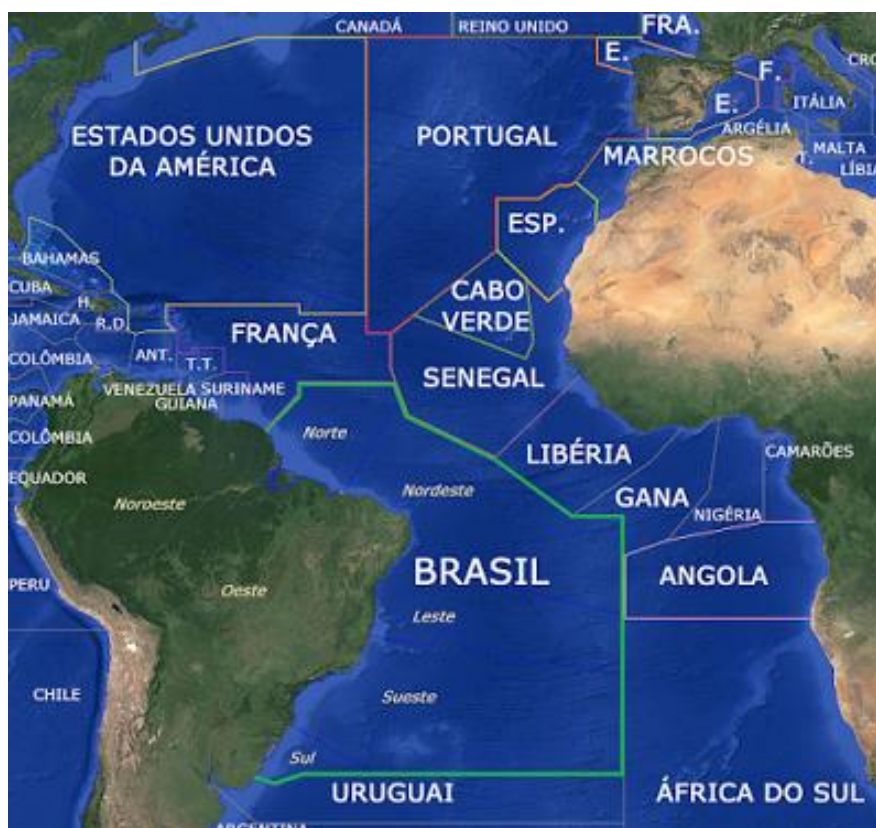


**Figura 7: Mapa representativo das Principais Rotas Marítimas a Nível Mundial (2014)**



Fonte: <https://pt.slideshare.net/matheusmocellin/modal-de-transporte-martimo> ; acedido em 08-05-2017

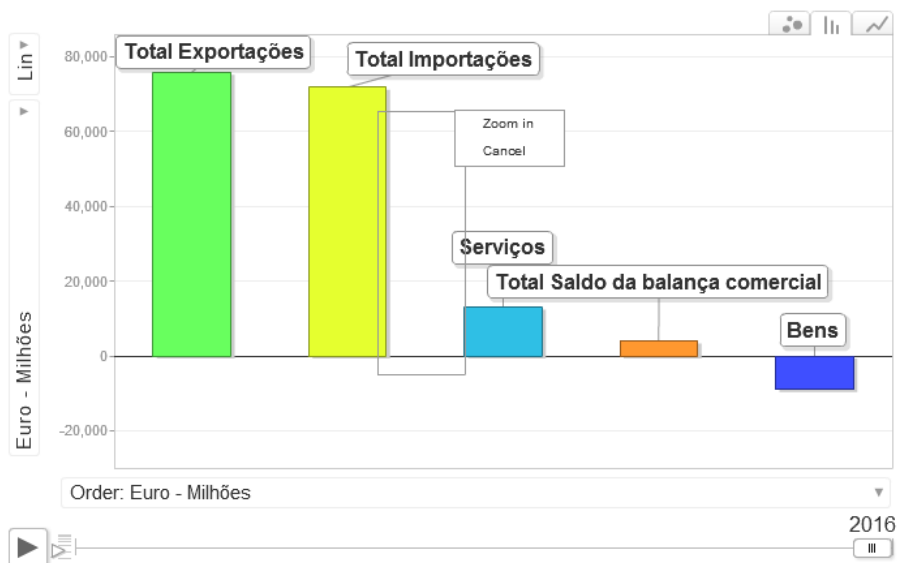
**Figura 8: Áreas de Busca e Salvamento Marítimo repartidas pelos Países Responsáveis (SAR)**



Fonte: <http://salvador-nautico.blogspot.pt/2015/10/salvamar-brasil.html#!/2015/10/salvamar-brasil.html>; acedido em 08-05-2017

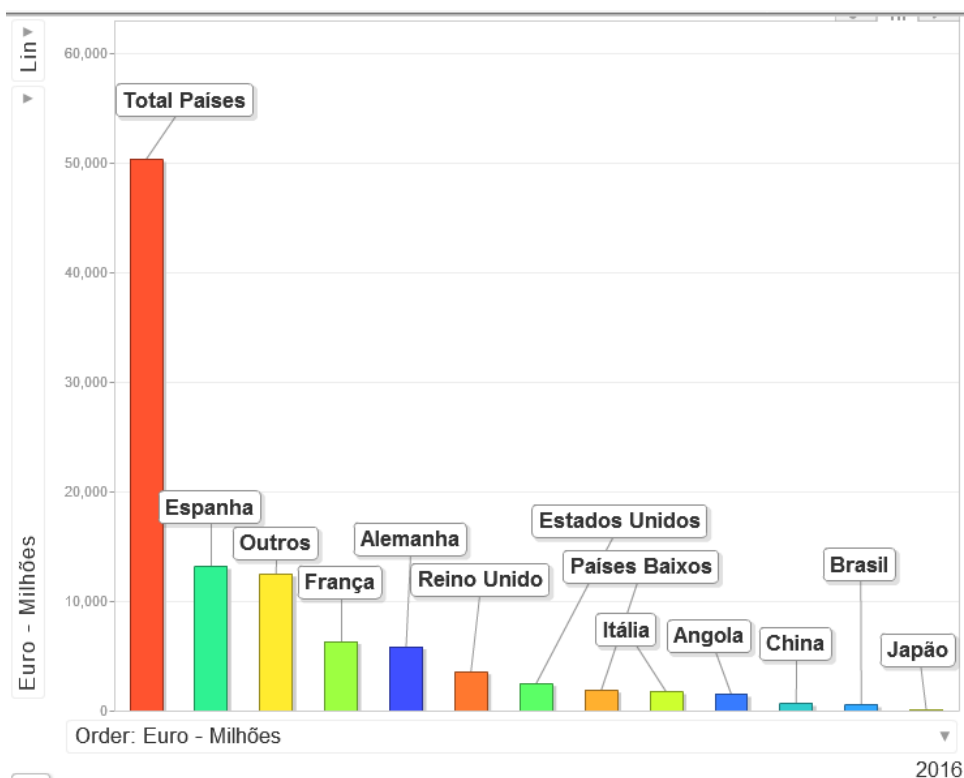


**Figura 9: Principais Componentes da Balança Comercial (dados de 2016)**



Fonte: Pordata (Fontes de Dados: Banco de Portugal); acedido em 08-05-2017

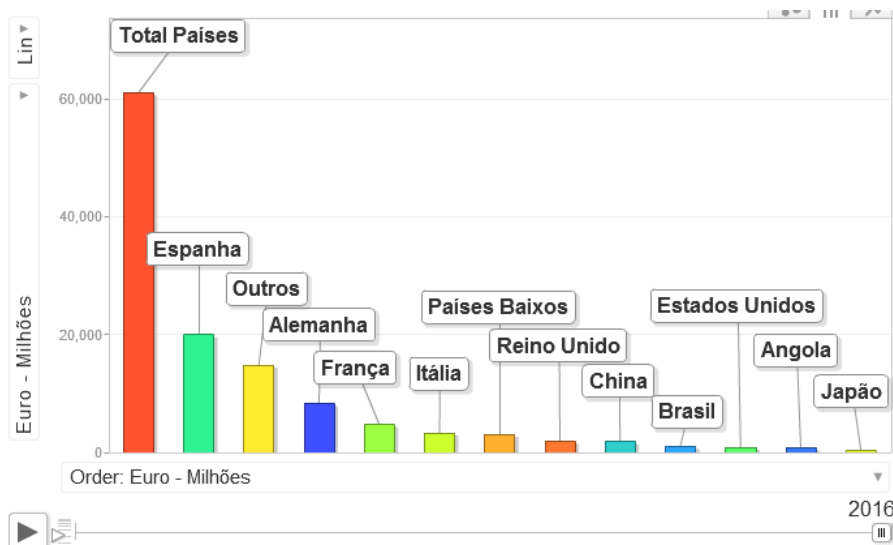
**Figura 10: Exportações Portuguesas de Bens por Principais Países (dados de 2016)**



Fonte: Pordata (Fontes de Dados: INE - Estatísticas do Comércio Internacional de Bens); acedido em 08-05-2017



**Figura 11: Importações Portuguesas de Bens por Principais Países (dados de 2016)**



Fonte: Pordata (Fontes de Dados: INE - Estatísticas do Comércio Internacional de Bens); acessido em 08-05-2017

**Figura 12: A Importância Geográfica de Cabo Verde, dos Açores e da Madeira num “Cercos Arquipelágico” de influência Portuguesa às Ilhas Canárias**



Fonte: <https://antoniocv.wordpress.com/tag/localizacao-geografica-cabo-verde/>; acessido em 08-05-2017