

ESSAY/ENSAIO

## The use of the sea as Blue Ocean Strategy for portuguese internationalization: some reflections

## O uso do mar como Estratégia Oceano Azul para a internacionalização de Portugal: algumas reflexões

LUÍS DIAS RAMOS<sup>a</sup>

CARLA GUAPO COSTA<sup>b</sup>

### Resumo

A situação geográfica privilegiada na confluência entre três continentes confere a Portugal condições excecionais para apostar no uso do mar como base para uma estratégia de internacionalização que lhe permita reconfigurar-se competitivamente.

Recorrendo à lógica de atuação da Estratégia Oceano Azul, Portugal poderá detetar e competir em mercados alternativos, onde existam menor concorrência e maiores rentabilidades: os oceanos azuis, centrados no Atlântico; e enfrentar com vantagens competitivas diferenciadas os oceanos vermelhos centrados na União Europeia, onde continua a ser necessário competir.

O oceano azul de Portugal consubstancia-se num *cluster* do mar com atributos únicos e de difícil imitação, na atração de parcerias económicas e tecnológicas, e no desenvolvimento de 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; assegurando desenvolvimento económico, bem-estar para os cidadãos e o reforço da soberania e da segurança económica.

**Palavras-chave:** Estratégia; Estratégia Oceano Azul; Internacionalização; Uso do Mar

### Abstract

*With a privileged geographic situation at the confluence between three continents, Portugal has exceptional conditions to invest in the use of the sea as the basis for an internationalization strategy, allowing it to reshape its competitiveness.*

*Using the logic of the Blue Ocean Strategy, Portugal will be able to detect and compete in alternative markets where there is less competition and higher returns; the blue oceans, centred in the Atlantic. This strategy will also allow it to face the red oceans centred in the European Union, where it is still necessary to compete, doing so with differentiated competitive advantages.*

*The blue ocean of Portugal is based on a cluster of the sea with unique attributes and difficult to imitate, as well as on the attraction of economic and technological partnerships, and on the development of economic, military, diplomatic and psychosocial strategies. These converge to an adequate, acceptable strategy, supported by a strategic culture of affirmation of the national interest, ensuring economic development and well-being for citizens, as well as strengthening sovereignty and economic security.*

**Keywords:** Strategy; Blue Ocean Strategy; Internationalization; Use of the Sea

---

<sup>a</sup> Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Portugal.

<sup>b</sup> Centro de Administração e Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Portugal.

## 1. Introdução

Este artigo aborda a possibilidade de existência de pontos de confluência entre as estratégias utilizadas pelas empresas e as 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.

A «Estratégia Oceano Azul» (EOA) (Kim & Mauborgne, 2016) visa ajudar as empresas a criarem mais mercado e a tornarem a concorrência menos relevante, através da inovação com valor, elaborando quadros estratégicos, rompendo «com o *trade-off* entre diferenciação e baixo custo e criar uma nova curva de valor» (p. 61). Atuar em mercados conhecidos e muito concorrenciais leva-as a «oceanos vermelhos», enquanto a aposta em novos mercados, ou a redefinição dos existentes, apresentando novas propostas de valor, pode conduzi-las a «oceanos azuis», onde a concorrência é menor e a rentabilidade, à partida, superior.

Podendo encarar-se a situação de periferia geográfica e de menor relevância política em que Portugal se encontra na União Europeia (UE) como um «oceano vermelho», torna-se necessário saber transformar esses condicionais em oportunidades, não se desperdiçando os esforços de integração realizados.

Todavia, sendo Portugal geograficamente central entre três continentes, dispondo de uma cultura, de uma língua e de uma vasta diáspora, e existindo possibilidades de exploração de recursos marítimos, minerais e energéticos num Oceano Atlântico que lhe serviu de modelo estratégico durante séculos (Reis B. C., 2015), estamos em crer que o mar poderá transformar-se num «oceano azul» para Portugal, pois «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» (Cunha, 2011, p. 63).

Cunha (2011), Lima (2016) e Costa e Silva (2016) defendem que Portugal aproveite a sua posição geográfica e a integração na NATO (*North Atlantic Treaty Organization*), na UE e na CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa), para se virar para o exterior e, portanto, para estratégias de internacionalização, para cujo sucesso a atuação do Estado é decisiva (Porter, 1990). A Sociedade de Avaliação Estratégica e Risco (SAER) (2009) sustenta que um processo de internacionalização é condição necessária ao desenvolvimento de um país, no qual as empresas competitivas a nível global são o fator-chave e o papel de suporte e galvanizador do Estado é relevante; esboçando

uma ponte entre as estratégias destes dois atores. Como várias empresas internacionalmente competitivas recorrem à EOA, investigamos até que ponto essa estratégia (devidamente adaptada) poderá ser utilizada pelos estados, pois estes continuarão a influenciar as sociedades através de políticas públicas de apoio e incentivo às empresas, focando esta análise no contexto específico do uso do mar, em Portugal.

Perante o exposto, perguntamos: se Portugal conseguir diferenciar-se de outros países, melhorando as suas vantagens competitivas nos «oceanos vermelhos» em que já compete e, paralelamente, procurar «oceanos azuis» centrados no uso do mar, poderão estes contribuir para aumentar a competitividade do País e o bem-estar dos seus cidadãos?

Metodologicamente, desenvolvemos um estudo exploratório assente numa perspetiva multidisciplinar, que recorre essencialmente a métodos qualitativos, com um pendor epistemológico interpretativista (Cano, 2012), aplicados na análise documental de literatura de carácter científico, sendo todas as fontes abertas e preferencialmente primárias (Fernandes A. J., 2008, pp. 59-60). A perspetiva básica de investigação e de análise é sistémica, conforme o primeiro postulado de Parsons (cf. Adriano Moreira, 2014, p. 99), aproximando-nos de uma perspetiva ontológica holista (Carlsnaes, 2013). Sendo a estratégia indutiva, o seu método consiste na recolha, análise e sistematização dos factos (Fernandes A. J., 2008, p. 57). Recorremos, também, ao método dedutivo, sobretudo aquando da revisão da literatura necessária à delimitação e explicação do enquadramento teórico adotado.

## **2. Enquadramento teórico e operacionalização de conceitos**

Operacionalizamos o conceito de *uso do mar* como a capacidade de um Estado para assegurar, nos espaços marítimos que legalmente lhe são atribuídos, a passagem de pessoas, bens, 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 (Booth, 2014 [1977], pp. 15-17; Monteiro L. S., 2017, pp. 4-5).

Recorrendo à Teoria Geral da Estratégia, e baseando-nos em Cabral Couto (1988) e Silva Ribeiro (2010), assumem-se as divisões da estratégia como um pilar teórico. Encarando 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 es-

estratégias gerais que a compõem: económica, militar, diplomática e psicossocial; e dividir cada uma destas em várias estratégias particulares, como seja o *cluster* do mar como componente da estratégia económica geral.

Pretendemos aproximar a estratégia empresarial à estratégia integral ou total, tendo em conta que estas nem sempre se entrecruzam, começando por explorar uma estratégia — proveniente das empresas —, a EOA, e questionamos: se os estados utilizassem, nem que parcialmente, os princípios orientadores da EOA, poderiam ter mais sucesso?

Por conseguinte, há que enquadrar as estratégias dos estados, sobretudo dos mais pequenos, quanto às suas estratégias de internacionalização e ao seu poder de negociação; e entender como as empresas e os estados criam e mantêm vantagens competitivas.

Os estados, tendo por base as sucessivas evoluções das Teorias Explicativas do Comércio Internacional — de Adam Smith a Heckscher e Ohlin e Vernon — para se internacionalizarem e almejarem obter níveis mais elevados de prosperidade, deverão ser capazes de conquistar e/ou manter quotas em mercados externos através do comércio internacional, do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e da transferência de tecnologia (Krugman & Obstfeld, 2009; Costa, 2010), concretizando-se assim um conceito operacional de estratégia de internacionalização. Os objetivos são os três agora indicados; mas como concretizá-los através dos processos mais eficientes, eficazes e acessíveis aos pequenos estados, tendo em conta reações — eventualmente adversas — de outros estados?

A nossa resposta divide-se entre o meio («onde») e dois meios («como, ou com quê») estratégicos (Ribeiro A. S., 2010). O meio situacional está na UE e no Sistema Internacional, com ênfase no Oceano Atlântico. O primeiro meio a empregar situa-se nas estratégias de participação e negociação externa dos pequenos estados; o segundo está na construção da vantagem competitiva, numa perspetiva empresarial, seguidamente alargada a uma dimensão nacional e consubstanciada no «diamante da vantagem nacional» (Porter, 1990).

Sendo Portugal um pequeno estado na UE e no Sistema Internacional (Nunes, 2007; Almeida, 2012 [1989]), na perspetiva analítica realista da «estabilidade hegemónica», estaria «condenado» às prescrições e à coação das grandes potências, com quem teria que se aliar passivamente para garantir a sua proteção, em troca de acesso a recursos ou a localizações estratégicas que permitissem algum equilíbrio ou gravitação. Todavia, as perspetivas analíticas do «equilíbrio internacional» apontam para as lógicas da cooperação,

coordenação e adequabilidade, com base na resolução de conflitos através de instituições supranacionais, de regras aceites por todos, na interdependência e no consenso (Nunes, 2007).

Para além do recurso ao *soft power* (Nye, 2004), Panke (2012a) e Dietelhoff e Wallbott (2012) sugerem que os pequenos estados constituam alianças geográficas ou baseadas em interesses comuns, que atuem como mediadores e defensores de valores, de princípios e da legalidade — a que se acrescenta o *behavioral power* (Habeeb, 1988) — para conseguirem vantagens em negociações em que a balança do poder tende para os mais poderosos. Será necessário apostar nas questões fundamentais e estratégicas, com base numa diplomacia de nicho alicerçada no conhecimento e *expertise* do pequeno estado no domínio em discussão; ou fazer valer argumentos, recorrendo a uma assertividade informada, a movimentos de antecipação ou a factos consumados nas situações de *bargaining*, às quais os estados mais fortes recorrem, sobretudo nas questões de carácter distributivo — económico e securitário —, pois, nas situações regulativas, os argumentos morais e legais têm maior vencimento (Panke, 2012b).

A vantagem competitiva ao nível empresarial concretiza-se «quando a taxa de rentabilidade a longo prazo de uma empresa é superior à média da indústria num dado mercado ou segmento de mercado» (Freire, 1997, p. 224). Porter (1998 [1985]) considera duas estratégias básicas e mutuamente exclusivas para a sua construção: liderança pelo custo e diferenciação; e defende que as vantagens competitivas sejam sustentáveis e mantidas ao longo do tempo, o que conduz a estratégias defensivas, uma vez conquistadas. Contudo, Aurik et al. (2015) e McGrath (2013) demonstram que, num ambiente de rápida evolução tecnológica e de globalização, as vantagens competitivas são de curta duração e sucedem-se por ondas, levando as empresas a protegerem-se da concorrência, reinventando e reconfigurando continuamente os seus negócios para manterem os clientes e atraírem novos.

Passando à vantagem competitiva das nações, Porter (1990) diz-nos que as características do ambiente nacional que influenciam o desempenho internacional das empresas se combinam num «diamante», no qual quatro determinantes — disponibilidade de fatores de produção avançados, procura doméstica exigente e sofisticada, existência de uma rede dinâmica de indústrias de suporte agrupadas em *clusters* regionais e setoriais, e a sofisticação das estratégias, a estrutura e o elevado grau de rivalidade entre as empresas que competem num determinado setor — se influenciam e interagem entre

si. Quanto mais sofisticadas forem estas interações e mais dinâmicos, inovadores e produtivos forem os componentes destes determinantes, mais capaz de construir vantagens competitivas sustentáveis será uma economia no seu todo; cabendo ao Estado um papel influenciador, motivador e promotor de políticas de apoio à competitividade das indústrias, da educação, da ciência, que crie infraestruturas e promova as empresas na sua internacionalização e atraia IDE.

Para Porter e para o World Economic Forum (WEF) (2016), a competitividade das economias mede-se também pelos pilares em que assenta: as menos desenvolvidas e pior posicionadas naqueles índices concentram-se na exploração de requisitos básicos — como as matérias primas em bruto — e vão evoluindo para a promoção da eficiência dos fatores de produção, atingindo a maior competitividade ao apostarem nos fatores de inovação e de sofisticação dos negócios, situando-se Portugal neste grupo. Rebelo de Sousa (2014a), alternativamente a Porter, propõe três diamantes da vantagem nacional: o macroeconómico, baseado em políticas estruturais promotoras da internacionalização e do investimento, dinamizado pelo Estado; o microeconómico, centrado na dinamização da gestão e da competitividade das empresas; confluindo ambos para o «Diamante da Relatividade Económica», dinamizado pelos cidadãos através do seu voto, e que conduz a dinâmicas de desenvolvimento indutoras de padrões cada vez mais elevados de prosperidade e de desenvolvimento económico e social, destacando o papel dos cidadãos, até então, relativamente ignorado.

A EOA surge como uma alternativa ao modelo neoclássico da construção das vantagens competitivas. Kim e Mauborgne começaram por associar a EOA ao universo empresarial, aproximando-se, ao longo dos anos, ao universo dos 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. (Kim & Mauborgne, 2017)

Para os autores, a EOA fundamenta-se na inovação com valor, ou seja, «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» (2016, pp. 42,46). Destarte, operacionalizam-se os conceitos de «oceano azul» (p. 33) e de «oceano vermelho» (pp. 32-3):

(...) 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. (...) a maioria é criada a partir de ramificações dos oceanos vermelhos que se expandem para lá dessas fronteiras.

Nos oceanos vermelhos, as fronteiras das indústrias estão definidas e são unanimemente aceites. As regras do jogo e da concorrência são conhecidas por todos. (...) 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 perspectivas 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.

Num oceano azul, cria-se um novo mercado que permite à empresa destacar-se dos seus concorrentes, atraindo clientes dispostos a pagarem um preço estratégico que não os afaste da fruição de um bem ou serviço que considerem único. Os autores provam que é possível conjugar a diferenciação e a liderança pelo custo: não pelo preço mais baixo, mas pelo preço de mercado que garante a mesma ou melhor satisfação aos clientes e proporciona a melhor margem ao vendedor. Tal consegue-se recorrendo a quadros estratégicos representativos das curvas de valor do que é oferecido pela empresa e pela concorrência, que assinalam o posicionamento a adotar e as formas de melhor se aproveitarem as oportunidades; e à estrutura dos campos de ação, que identifica os fatores a introduzir de novo e a melhorar na oferta existente, tal como aqueles que podem ser diminuídos ou eliminados dessa oferta, pois não representam valor para os clientes.

A lógica da EOA centra-se na procura e na satisfação das necessidades de um vasto número de clientes e não, como na lógica neoclássica, pela aposta numa crescente oferta segmentada e numa maior eficiência na exploração dos fatores de produção, o que, para Kim e Mauborgne, conduz a uma concorrência exacerbada pelo excesso de oferta, cada vez mais indistinguível, em que os concorrentes se destroem mutuamente e as margens diminuem, conduzindo a oceanos vermelhos, onde só os mais fortes sobrevivem. Uma EOA submete-se a oito princípios orientadores: quatro de criação e formulação e quatro de im-



plementação, que procuram reduzir os riscos (de procura, de planeamento, de escala, de modelo de negócio, organizacional, de gestão, de sustentabilidade e de renovação) a que a empresa está sujeita.

### 3. As Estratégias Oceano Azul e o Uso do Mar por Portugal

Podemos agora focar-nos na situação vivida por Portugal, no contexto da sua integração na UE e na Moeda Única — que não se poderão considerar sucessos inquestionáveis por via das «fortíssimas disparidades entre os estados que as compõem, [que] acabaram por se traduzir em baixos níveis de crescimento económico e criação de emprego» (Costa, 2016, p. 47) — e das sequelas pela intervenção menos conseguida da *troika* (Soromenho-Marques, 2014).

Portugal vive num contexto geoeconómico e geopolítico no qual a atuação de dois estados em particular — Alemanha e Espanha — poderá representar situações geradoras de preocupações e eventuais ameaças, ou seja, no contexto da EOA, oceanos vermelhos.

Após a unificação e transformação da «Alemanha de Bona» na «Alemanha de Berlim» (Soromenho-Marques, 2014, p. 25), esta procura assumir um papel predominante, ou mesmo hegemónico<sup>1</sup>, na UE pela força da sua economia e da imposição dos princípios ordo-liberais que pratica (Bulmer, 2014), prejudicando os países mais fracos em seu benefício. Todavia, Kunz (2015) associa o conceito de hegemonia apenas a questões de segurança e defesa, afirmando que o dilema de segurança neorrealista defensivo (Waltz, 2015 [1979]) está desativado na Europa pela via da NATO e dos EUA; e Hoffman (2016) considera que a Alemanha está refém da sua História e concentrada em «*setting international norms over pursuing its own interests abroad*» (p. 1), assumindo, relutantemente, uma «*leading from the center*» (p. 5).

A Espanha adquire um papel cada vez mais preponderante na UE (procurando ocupar o lugar do «4.º Grande» deixado vago pelo Reino Unido pela via do *Brexit* (Gouveia, 2017), na NATO (estreitando as relações bilaterais com os EUA (Center for Transatlantic Relations, 2017) e pela pujança da sua indústria de defesa e poder militar (BMI Research, 2017)); e na economia portuguesa (existindo uma profunda e assimétrica interdependência económica favorável a Espanha) (Costa, 2009, p. 74)<sup>2</sup>. Logo, aparenta fazer sentido que a Espanha tente tornar-se na «potência marítima predominante no setor Sul do Atlântico

<sup>1</sup> Vd. Mearshimer (2014 [2001]) e o neorrealismo ofensivo.

<sup>2</sup> A Espanha é o primeiro mercado para as exportações portuguesas (21,4% em julho de 2017), e para as importações (30,3% em julho de 2017) (AICEP, 2017a), enquanto 7,1% das exportações e 3,9% das



Norte» (Reis S. , 2014, p. 278), embora mantenha uma narrativa que realça a cooperação e as boas relações entre os vizinhos ibéricos (Montesinos, 2015).

Em face do exposto, será verosímil que o interesse alemão seja o de implementar uma estratégia de reforço da sua hegemonia; agravada, no que nos diz respeito, pela dinâmica espanhola na economia azul e na aquisição de protagonismo no seio da NATO e da UE e pelo facto de Portugal se situar numa posição periférica numa UE balanceada a Leste, e de não se inserir estruturalmente nas alianças políticas, económicas e ideológicas da Alemanha, provavelmente convenientes à Espanha.

Considera-se, portanto, a ameaça de uma «europeização» do espaço marítimo dos estados da UE, justificada pela sua 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, que poderão conduzir a uma gestão «conjunta» com base em Bruxelas (Cierco & 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 procurem adquirir vantagens, 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 uma eventual «nova» Conferência de Berlim (1894-95), em que o mar seja repartido pelas maiores potências em detrimento das mais pequenas e daqueles que não demonstrarem capacidade tecnológica e financeira para a sua «exploração efetiva», sustentada numa «retórica igualitária, baseada no conceito do mar como recurso comum, cujo propósito final é a satisfação das ambições dos mais poderosos».

A alternativa para operacionalizar e afirmar geopoliticamente «os interesses críticos de Portugal» (Romana, 2015, p. 1) — e evitar os oceanos vermelhos altamente concorrenciais acima descritos — está no uso do mar, aproveitando uma posição geográfica arquipelágica única na confluência de três continentes, as boas relações e a boa imagem que mantém com os países atlânticos, em especial EUA, Reino Unido e Brasil, a lusofonia e a diáspora portuguesa, e todas as possibilidades económicas que se abrem com a exploração de um *cluster* do mar assente no desenvolvimento de várias atividades no Mar Territorial e na Zona Económica Exclusiva (ZEE), não esquecendo o potencial de exploração de recursos marítimos vivos e não vivos na sua plataforma conti-

---

importações espanholas se destinaram a Portugal, correspondendo, respetivamente, ao 5.º e ao 8.º lugar em 2016 (AICEP, 2017b).

mental que pode ser expandida após uma resposta favorável à submissão de um pedido de expansão da plataforma continental para além das 200 milhas junto da Comissão das Nações Unidas para o Direito do Mar (CNUDM).

Partindo dos relatórios Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020 (MAM-DGPM, 2013), *Hypercluster* da Economia do Mar (SAER, 2009) e *Blue Growth for Portugal* (Cotec, 2012), consideramos que Portugal pode explorar com sucesso um *cluster* do mar, articulando os quatro determinantes que constituem o seu «diamante» (cf. Porter, 1990), visando melhorar o seu desempenho e diminuir riscos, com recurso a *inputs* fornecidos ou inspirados pela EOA.

No respeitante ao primeiro determinante, será essencial que Portugal acrescente um máximo de valor aos seus recursos naturais — minerais, energéticos, biotecnológicos —, incorporando tecnologia e inovação com origem na ciência e indústria nacionais, e também, provenientes de IDE, atraindo empresas e países capazes de estabelecerem parcerias mutuamente vantajosas e duradouras (Cunha, 2011; Ribeiro J. F., 2014, 2016; Lima, 2016), servindo-se dos quadros estratégicos e das estruturas dos campos de ação da EOA para melhor avaliar as oportunidades a explorar, comparando-as com as estratégias concorrentes, identificando, assim, as melhores modalidades de ação, metas e clientes alvo a atrair.

Quanto ao segundo determinante — promoção da sofisticação e do valor do mercado interno —, a introdução de produtos inovadores a preços aceitáveis, obrigando a aumentar a rivalidade entre as empresas para aumentarem a satisfação dos clientes, dinamiza e reforça a economia portuguesa para melhor competir internacionalmente; reduzindo-se, assim, o risco da pequena escala do mercado e do número de clientes, aumentando a procura (Kim & Mauborgne, 2016, pp. 309-11), para a qual o turismo é também preponderante.

O terceiro determinante, um *cluster* do mar *de per se* dinâmico e eficiente, poderá ser edificado a partir dos «vasos irrigadores» (Cotec, 2012), insistindo nos portos, transportes marítimos, construção naval e pescas, dando relevo ao porto de Sines como *hub* energético e ponto de *transhipment* e cabotagem para o Norte da Europa, atraindo empresas de navegação e de serviços que o dinamizem. Esta pode ser a solução para reconfigurar setores tidos por tradicionais e pouco inovadores, dinamizando-os com a atração de empresas e de negócios como as energias renováveis *offshore* e a biotecnologia, empenhando instituições de ensino e de I&D na busca de soluções que acrescentem valor efetivo, diminuindo o risco de modelo de negócio (Kim & Maughorne, 2016, pp. 166-94, 311; Cunha, 2011, p. 121; Ribeiro J. F., 2016, pp. 234-6; Lima, 2016, pp. 100-5).

Relativamente ao quarto determinante, Portugal poderá reduzir o risco de planeamento (Kim & Mauborgne, 2016, pp. 125,7), apostando num *cluster* do mar competitivo e único — pela sua localização geográfica e proximidade às principais rotas marítimas, acesso a recursos naturais, ponto de entrada e de saída da Europa, num país pacífico e globalmente bem relacionado, com custos de fatores competitivos e recursos humanos capazes —, ajudando as empresas a formularem e implementarem estratégias adequadas, exequíveis e aceitáveis (Ribeiro A. S., 2010), auxiliadas pelas ferramentas da EOA, processo no qual o governo tem um papel genético (Couto, 1988) essencial, ao indicar os objetivos principais a seguir e o apoio às empresas (Costa 2009) capazes de criarem oceanos azuis.

O papel do governo na dinamização do *cluster* do mar — encarado como uma estratégia particular inserida numa estratégia económica geral — torna-se fundamental neste processo: para além das políticas de *targeting* direto às empresas que competem com base nos fatores de produção e aos *clusters* que se procuram internacionalizar, e indireto naquelas que competem pela via da inovação, sofisticação dos mercados e de *clusters* já desenvolvidos e implementados (Porter, 1990; Costa, 2016), haverá que gerir a política de promoção do país no exterior, ao nível económico e na atração de IDE através da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), e também da gestão dos apoios públicos às empresas em processo de internacionalização através de uma ação seletiva da Agência para a Competitividade e Inovação (IAPMEI). A EOA insiste em processos justos e inclusivos, em que Estado, empresas/empresários e trabalhadores/empregados se juntam para promoverem o bem-estar e a prosperidade de todo o país e de todos seus cidadãos, em consonância com as conclusões da Nova Teoria da Relatividade Económica de Rebelo de Sousa (2014).

Avancemos, agora, para as estratégias gerais, seguindo o *input* teórico de Cabral Couto (1988) e Silva Ribeiro (2010), promovendo “uma abordagem sistémica das componentes político-diplomática, económica, de defesa e segurança, cultural e científica do estudo do mar” que tem por elemento fundacional uma «cultura estratégica de matriz oceânica» (Romana, 2015, p. 1)<sup>[3]</sup>.

---

<sup>3</sup> Para este autor, «(...) 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.» (Romana, 2016, p. 13).

A estratégia económica geral, para além de incidir no *cluster* do mar, deverá atender à qualidade das relações entre as instituições políticas e económicas e da sua capacidade para criarem um «círculo virtuoso» (Acemoglu & Robinson, 2015, pp. 397-9); associar o crescimento azul marítimo ao crescimento verde ambiental, aumentando a autonomia e a eficiência energéticas, descarbonizando o seu consumo (Cunha, 2011; MAOTE, 2015); ao potencial do país como *hub* energético (Silva A. C., 2016; Ministério do Mar, 2016); aos benefícios que o Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP) aportaria a uma economia já aberta e diversificada (Ružeková, 2016); facilitar as exportações para os EUA e atrair o seu IDE, diminuindo a dependência da China, Angola e Espanha; e reforçar a posição de Portugal como país charneira e facilitador num triângulo Atlântico Norte, Sul e Europa que liga as regiões por agora mais desenvolvidas da Terra (Lima, 2016), criando um oceano azul geopolítico e geoeconómico de difícil imitação.

Quanto à estratégia militar geral, Portugal deverá pugnar por manter intactas as suas zonas de responsabilidade em termos de segurança, busca e salvamento marítimo, assegurar o desenvolvimento económico e preservar o ambiente (Bueger, 2015); garantindo a sua soberania sobre territórios, recursos e conhecimentos suscetíveis à cobiça de potências, que alegando a proteção dos *global commons*, desejem expandir as suas áreas de influência geopolítica e geoestratégica (Germond, 2015). Para tal, considera-se necessário reforçar a operacionalidade da Marinha na sua vertente de «Duplo Uso», em conjugação com a Força Aérea, e aproveitar o esforço tecnológico e científico que ambas têm desenvolvido no sentido da implementação de uma Economia de Defesa no País (Neves, 2013), (Morgado, 2016).

A estratégia diplomática portuguesa geral assenta, segundo o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) em vigor (Governo de Portugal, 2013) e Severiano Teixeira (2010), em três vetores principais: UE, NATO e Lusofonia; não esquecendo o Magrebe e os países asiáticos. Consideramos que a burocracia europeia, a hegemonia económica alemã e a incapacidade de fazer prevalecer os seus pontos de vista têm afastado Portugal da UE, aproximando-a de um oceano vermelho. Portugal poderá encontrar vários oceanos azuis compensadores e equilibradores noutras partes do Globo (Pereira, 2007) que lhe confirmam massa crítica para poder exercer alguma influência na UE.

Destacamos nas relações com os EUA o aproveitamento/reconfiguração das Lages e dos Açores, o potencial de Sines e a entrada de fundos americanos (e também canadianos e mexicanos) na banca que podem arrastar IDE (Silva

A.C., 2016; Berenguer, 2017). Reforçar as relações com o Reino Unido, eventualmente enfraquecido negocialmente pelo *Brexit*, é uma oportunidade para estreitar relações económicas, científicas e de defesa (Meireles, 2017). No respeitante ao Atlântico Sul, urge dinamizar as relações com o Brasil, sendo a sua pujança económica nas áreas alimentar, energética e de defesa oportunidades a não perder, para que se ancore, de vez, uma parceria estratégica entre os dois países (Duarte, 2014; Silva J. R., 2014). Em África, Portugal poderá revitalizar as relações com Moçambique (em termos energéticos, diminuindo a dependência de Angola); apostar em Cabo Verde, estreitando relações económicas e de segurança (Monteiro F., 2015), cercando as Canárias de influência portuguesa; não esquecendo as oportunidades de cooperação na agricultura e energia solar com Marrocos. Finalmente, apostar nos países nórdicos e em Israel como parceiros tecnológicos para desenvolver o uso do mar e a exploração energética (Ribeiro J. F., 2016) seriam excelentes oportunidades, não descuidando desenvolver a cooperação bilateral com as maiores potências asiáticas.

Uma estratégia geral psicossocial concentrar-se-ia na capacidade de atrair e construir, através de *soft power*, alianças que permitam manter a segurança do País e desenvolver o uso do seu mar, recorrendo a uma estratégia de comunicação eficaz e coerente junto das audiências alvo críticas (IESM, 2009) a quem é necessário demonstrar a atratividade e a fiabilidade de Portugal. Tal consegue-se através de *capacity building* nas instituições internacionais (Panke, 2012a, 2012b); e, tendo como exemplos a França com a francofonia (MAEDI, 2017) e a Espanha com o Instituto Cervantes (2017), desenvolver as atividades do Instituto Camões, não o limitando aos países menos desenvolvidos, articulando o seu papel com o do AICEP na atração de IDE e de trocas comerciais, fomentando uma diplomacia não só política, mas também económica e cultural (Pereira, 2007). Esta comunicação eficaz poderá recorrer 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).

No âmbito de uma estratégia integral, consideramos que uma estratégia de internacionalização baseada no uso do mar para Portugal obedece aos princípios da importância do objetivo, da economia de esforço e da liberdade de ação, respetivamente validados pelas provas da adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade (Ribeiro A. S., 2010). Tal deve-se ao potencial que

acarreta de desenvolvimento para o país, criando riqueza, desenvolvimento, emprego e algum orgulho nacional, estando alinhada com o CEDN vigente.

É no uso do mar que melhor se materializam os objetivos que se podem considerar mais importantes para a segurança e defesa nacionais e a segurança económica, e que mais favorecem o interesse nacional; onde se concentram as oportunidades e os pontos fortes com maior valor, embora existam ameaças e vulnerabilidades a reduzir e eliminar, sendo aqui que melhor e mais adequadamente se exploram as sinergias internas e externas consistentemente com a nossa cultura e com o contexto político interno (Ribeiro A. S., 2010). Dispondo o País de escassos recursos humanos e financeiros, concentrar-se no uso do mar aumenta a exequibilidade da estratégia sugerida pela via das economias de esforço que se podem alcançar. A liberdade de ação adquirida pelo País ao atuar de forma conjunta e articulada na UE, na NATO e no seio da Lusofonia, portanto, em três cenários e com três tipos de interlocutores distintos, potencia a sua eficácia e aceitabilidade.

#### **4. Conclusões**

Ao iniciarmos esta investigação, perguntávamos como Portugal conseguiria aumentar a sua competitividade e o bem-estar dos seus cidadãos, melhorando as suas vantagens competitivas nos «oceanos vermelhos» onde já compete e que associámos à UE; desenvolvendo, paralelamente, «oceanos azuis» centrados no uso do mar.

A investigação desenvolvida até à data permite-nos identificar as seguintes tendências:

- Apesar das dificuldades competitivas (país de pequena dimensão político-económica e periferia geográfica), não seria prudente para Portugal abandonar a via dos «oceanos vermelhos», de forma abrupta, trocando-a por uma inflexão para o Atlântico, considerando que o mar representa, em termos de contributo direto e indireto, menos de 10% do PIB (Banco BPI, 2015). Efetivamente, concluímos que é nos «oceanos vermelhos» identificados que se concentram os principais movimentos financeiros e comércio externo português, fluxos determinantes do processo de internacionalização (INE, 2017).
- Portugal tem condições para recorrer aos princípios da EOA no domínio do uso do mar, pelo que, acreditamos, poderá diferenciar-se claramente dos seus parceiros da UE e construir «oceanos azuis»,

através de uma aposta simultânea em tecnologias e meios, acessíveis e sustentáveis, obtendo, assim, algumas fontes de liderança pelo custo e pela capacidade de atração de um elevado número de parceiros económicos potenciais, ao situar-se centralmente entre três continentes.

- O «oceano azul» que Portugal pode desenvolver e utilizar tem condições para se fundamentar em *soft power* capaz de atrair — através de uma comunicação e de uma diplomacia eficazes — outros países para redes de alianças e de parcerias assentes nas vantagens específicas de Portugal: (i) uma posição geográfica privilegiada, (ii) a existência de recursos marítimos que alavancam um desenvolvimento económico baseado num *cluster* do mar pujante, (iii) uma forma de estar no mundo assente numa vocação histórica oceânica que permite fazer confluir a UE, o Atlântico e a Lusofonia; (iv) reforço das capacidades militares ao nível da segurança marítima. Todos estes fatores configuram um processo justo e inclusivo, gerador de compromisso e de confiança em toda a sociedade portuguesa e na diminuição dos riscos de escala, de modelo de negócio, de planeamento, de gestão e de sustentabilidade.

Acreditamos que assumir o uso do mar como uma EOA para a internacionalização de Portugal consubstancia-se numa lógica de atuação estratégica integral, que se considera adequada, exequível e aceitável, que o encare como o caminho para o País se internacionalizar à escala global, reconfigurando-se competitivamente. A partir do mar, Portugal poderá detetar e competir em mercados alternativos com menor concorrência e maior rentabilidade: os «oceanos azuis»; sendo também este o ponto de partida para enfrentar a concorrência com vantagens competitivas distintivas nos mercados — «oceanos vermelhos» — onde é impossível deixar de competir. Será, então, importante identificar detalhadamente e apoiar os setores de atividade, no mar e em terra, nos quais se possam desenvolver «oceanos azuis», e também, «oceanos vermelhos» com efetivo potencial de crescimento e sustentabilidade.

Sendo que a inatividade ou ausência de iniciativa neste domínio abrirá caminho a outros *players* (membros da UE e outros), deixaríamos como pista de investigação para futuros trabalhos o delinear de um projeto que, com recurso a *know-how* e financiamento nacionais poderia fazer ganhar, à nossa dimensão, *hard power* económico e militar; e, sobretudo, contribuir para criar



*smart power* eficaz e efetivo, atraindo as melhores parcerias estratégicas com pessoas, empresas e estados que maximizem o uso do mar português em benefício de todos.

## Referências

- 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 (julho de 2017a). *Síntese estatística de comércio internacional, investimento direto e previsões económicas (julho 2017)*. Obtido em 9 de outubro de 2017, de [www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt): <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/PortugalSinteseEstatisticaComercioInvestimentoDirectoPrevisoesEconomicas.aspx>.
- AICEP (junho de 2017b). *Espanha – ficha de mercado*. Obtido em 9 de outubro de 2017, de [www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt): <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId={78F503CE-2326-4F99-B6DE-607B80B-DCE25}>.
- 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.
- 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.
- Banco BPI (maio de 2015). A economia do mar em Portugal: a estratégia e a realidade, num retrato doméstico e comunitário. Obtido em 10 de outubro de 2017, de [www.bpi.pt](http://www.bpi.pt).
- 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-aco-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: Routledge Revivals.
- 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.
- 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: 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/>.
- 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.
- 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: ISCSP.
- 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.
- 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 I*. Pedrouços, Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- 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.
- 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.
- Fernandes, A. J. (2008). *Introdução à ciência política – teorias, métodos e temáticas*. Porto: Porto Editora.
- 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.
- Freire, A. (1997). *Estratégia – sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Germond, B. (2015). The geopolitical dimension of maritime security. *Marine Policy*, n.º 54, pp. 137-142.
- 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):<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.
- Habeb, W. M. (1988). *Power and tactics in international negotiation – how weak nations bargain with strong nations*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Hoffmann, I. (2016). Europe's reluctant leader. In *Newpolitik. German policy. Translated* (pp. 1-6). Washington: Bretelsmann Foundation.
- IESM, I. d. (2009). *Manual Escolar ME 20-04-05 – operações psicológicas*. Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- INE, I. N. (2017). *Estatísticas do comércio internacional 2016*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Cervantes (13 de abril de 2017). *Información sobre el Instituto Cervantes. Quiénes somos*. Obtido de [www.cervantes.es](http://www.cervantes.es/sobre_instituto_cervantes/informacion.htm): [http://www.cervantes.es/sobre\\_instituto\\_cervantes/informacion.htm](http://www.cervantes.es/sobre_instituto_cervantes/informacion.htm).
- 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 2017). *Blue Ocean Strategy for national development*. Obtido de Blue Ocean Strategy: <https://www.blueocean-strategy.com/blue-ocean-strategy-for-national-development/>.
- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2009). *International economics – theory and policy*, 8<sup>th</sup> Edition. Boston: 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.
- Lima, B. P. (2016). *Portugal e o Atlântico*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- MAEDI, M. d. (13 de abril de 2017). *Rôles et missions du réseau diplomatique à l'étranger*. Obtido de <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/>.
- MAM-DGPM, D. G. (2013). *Estratégia nacional para o mar 2013-2020*. Lisboa.
- MAOTE, M. d. (2015). *Compromisso para o crescimento verde*. Lisboa.
- McGrath, R. (2013). *The end of competitive advantage: how to keep your business moving as fast as your business*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Mearsheimer, J. J. (2014 [2001]). *The tragedy of great power politics*. Updated edition. New York: W.W. Norton & Company.
- 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/politica/2017-04-09-Portugal-em-alerta-com-o-Brexit): <http://www.expresso.sapo.pt/politica/2017-04-09-Portugal-em-alerta-com-o-Brexit>.

- Ministério do Mar. (2016). *Energia no mar – roteiro para uma estratégia industrial das energias renováveis oceânicas*. Lisboa: Governo de Portugal, Ministério do Mar.
- 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 Superior de Ciências Sociais e Políticas .
- 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/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. (2014). *Ciência política*. 6.ª Edição. Coimbra: Almedina.
- 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.
- 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*, n.º 118, pp. 21-67.
- Nye, J. S. (2004). *Soft power: the means to success in world politics*. New York: Public Affairs.
- 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.
- 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.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998 [1985]). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- 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 Geopolítica do Oceano (pp. 33-44). Lisboa: Grupo de Estudos e Reflexão Estratégica, Edições Culturais da Marinha.
- Ribeiro, A. S. (2010). *Teoria geral da estratégia – o essencial ao processo estratégico*. Coimbra: Almedina.
- 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.
- 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 2016). 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.
- Ružeková, V. (fevereiro de 2016). Prospects for the EU-US trade relations in the light of the TTIP. *Studia commercialia Bratislavensia*, Vol. 9, no. 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.
- 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, pp. 90-116.
- Soromenho-Marques, V. (2014). *Portugal na Queda da Europa*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Sousa, A. R. (2014). *A Economia como Acção Estratégica*. Lisboa: Diário de Bordo.
- Teixeira, N. S. (Dezembro de 2010). Breve Ensaio Sobre a Política Externa Portuguesa. *Relações Internacionais*, n.º 28, pp. 51-60.
- 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: World Economic Forum.

