

DIPLOMACIA ECONÓMICA E EMPRESAS DE BANDEIRA OS CASOS DA GALP E DA UNICER EM ANGOLA¹

Manuel Ennes Ferreira e Francisco Rocha Gonçalves

O contexto económico e político mundial sofreu nas últimas décadas mudanças significativas que impeliram os estados a procurarem novas abordagens em defesa dos seus interesses, nomeadamente económicos e políticos. Contudo, o surgimento de novos actores não estatais, com destaque para as empresas cada vez mais internacionalizadas em consequência do processo de globalização, introduziu novos contornos na forma de actuação do Estado e até das próprias empresas. A recomposição dos poderes político e económico a nível mundial e regional traz responsabilidades acrescidas para a defesa dos interesses estratégicos dos estados sendo a componente económica incontornável. Nunca, como agora, a diplomacia económica assume papel de tão grande relevância enquanto componente essencial da política externa e em apoio à internacionalização das economias e das empresas.

Embora com grande atraso relativamente ao que se pratica em muitos outros países, Portugal parece ter timidamente despertado para esta importante questão nos anos 1990. Desde o início deste século diversas tentativas para encontrar um modelo de diplomacia económica têm vindo a ser ensaiadas. Face às características dominantes do funcionamento da administração pública portuguesa, com uma departamentalização estanque e um excesso de burocracia que dificulta a adaptação à evolução da realidade, não se estranha a visão e o peso *estatocêntrico*, estreito e limitado, do caso português. Nesta óptica, a diplomacia económica é praticamente reduzida à «utilização da capacidade de influência política dos Estados a favor dos seus interesses económicos nos mercados internacionais»², secundarizando-se quer a vertente económica, quer a importância crescente dos actores não estatais. E como o peso político de Portugal nas relações internacionais é reduzido, a situação só tende a piorar. Rashid³ destaca que existe uma clara tensão entre os sectores privado e governamental em diversas questões da diplomacia económica quando os governos chamam a si todos os assuntos. A questão é, então, de considerar os agentes estatais mas também os não estatais e de tomar em consideração igualmente as diferentes dimensões da diplomacia económica contem-

porânea/pós-moderna e, conseqüentemente, os papéis desempenhados pelos intervenientes dessas novas dimensões⁴. E esta última questão é, na actualidade, o core da problemática da diplomacia económica contemporânea.

A importância crescente do papel das empresas nacionais em mercados externos implica alguma forma de articulação com os interesses de Estado, isto é, entre os instrumentos de apoio à internacionalização das empresas, às estratégias destas e a política externa. Exige-se deste último uma postura activa, não necessariamente de protagonismo desenfreado mas antes de discrição. Numa altura em que os países procuram penetrar e consolidar a presença das suas empresas em novos e mais dinâmicos mercados externos, Portugal também não ficou indiferente. Assim, é propósito deste artigo abordar a diplomacia económica portuguesa em apoio à estratégia de duas empresas – a Unicer do sector cervejeiro e a Galp do sector petrolífero – em Angola, o quarto maior mercado de destino das exportações portuguesas em 2008 e que ocupa o primeiro lugar no espaço extracomunitário da União Europeia. As estreitas relações económicas entre os dois países e empresas (Portugal é desde sempre o principal fornecedor de Angola, tendo registado na década de 1990 uma quota média de 25-30 por cento ao ano e já neste século de 15 por cento) são em grande parte explicadas por uma «inércia negocial»⁵ fomentada por ambos os lados, no que tem sido acompanhada por uma rede de cumplicidades políticas e económicas que se cruzam com interesses empresariais e que influenciam, quer em Portugal quer em Angola, o comportamento das empresas dos dois países e das respectivas políticas bilaterais de Estado.

Por outro lado, o facto de estas duas empresas representarem aquilo que são «empresas de bandeira» portuguesas e que aqui é tomado num sentido lato. Não se trata de considerar exclusivamente empresas estratégicas nacionais. A novidade está em considerar a par de uma empresa estratégica, das maiores de Portugal, internacionalizada e de um sector sensível como é o petróleo – a Galp –, uma outra de grande dimensão – a Unicer – e num produto de consumo corrente – cerveja – mas que em Angola será das primeiras, se não mesmo a primeira, a que o consumidor angolano associa o nome de Portugal, sendo por isso bastante competitivo⁶. Hábitos culturais e uma longa história que vem dos tempos coloniais ajudam a perceber a grande aceitação do produto e da sua origem por parte do consumidor angolano. Ora isto confere ao produto um *brand* e à empresa um enorme valor intangível⁷. Em síntese, a Galp está presente no *upstream* petrolífero angolano, estará na liquefacção do gás natural e é a única empresa estrangeira com quem a Sonangol, empresa estatal angolana do sector petrolífero, tem uma *joint-venture* na distribuição de combustíveis, enquanto a Unicer detinha, em 2008, uma quota de 79 por cento nas cervejas importadas, sendo ainda a maior empresa portuguesa exportadora, em valor, para Angola.

O objectivo deste artigo é, a partir da exposição do caso das duas empresas portuguesas, verificar em que medida a diplomacia económica portuguesa actuou tendo em conta o interesse nacional e os interesses empresariais? O que se pode retirar de ilações

em termos de efectiva diplomacia económica do Estado português? Que articulação se conseguiu constatar entre a diplomacia económica do Estado e a *business diplomacy* das empresas? Haverá pontos comuns e especificidades nos dois estudos de caso? Que lições podem ser retiradas? Para atingir este propósito, o artigo encontra-se estruturado do seguinte modo: numa primeira parte sintetizam-se aspectos pertinentes referentes à articulação entre diplomacia económica e diplomacia empresarial, seguindo-se uma síntese da evolução e características da arquitectura institucional da diplomacia económica em Portugal. Numa terceira parte abordar-se-ão os casos da presença da Unicer e da Galp no mercado angolano e, finalmente, apresentam-se as conclusões.

DIPLOMACIA ECONÓMICA E BUSINESS DIPLOMACY: QUE NEXO?

Actualmente é impensável que os interesses económicos de um Estado possam ser melhor defendidos sem uma actuação constante e activa das suas estruturas governamentais. Destacam-se, naturalmente, os ministérios encarregados da política externa e da actividade económica. Poucos países não atendem a esta nova realidade⁸. Como sublinham Ögütçü e Saner «os países ricos e países em desenvolvimento consideram de modo similar a captação do investimento directo estrangeiro e a promoção das exportações como a essência da defesa dos seus interesses no estrangeiro»⁹. O modo como é feita a articulação mostra a existência de diversos modelos¹⁰. A globalização criou um ambiente pós-moderno onde diversos actores não estatais actuam paralelamente à diplomacia tradicional, interagindo e influenciando, por vezes decisivamente, esta última. A capacidade de adaptabilidade dos estados a esta nova realidade não é fácil mas impõe-se¹¹. Exige-se uma nova mentalidade por parte dos funcionários diplomáticos e como sublinham Ögütçü e

A GLOBALIZAÇÃO CRIOU UM AMBIENTE PÓS-MODERNO ONDE DIVERSOS ACTORES NÃO ESTATAIS ACTUAM PARALELAMENTE À DIPLOMACIA TRADICIONAL, INTERAGINDO E INFLUENCIANDO, POR VEZES DECISIVAMENTE, ESTA ÚLTIMA.

Saner, «num mundo globalizado, a diplomacia económica apela cada vez mais para “menos geopolítica e para mais economia”»¹². Necessita-se, assim, de quadros e técnicos ligados à actividade diplomática, sejam eles tutelados directamente pelo ministério responsável pela política externa seja do ministério da economia ou do comércio externo. É que a construção de relações económicas e comerciais tornou-se o centro da diplomacia¹³. Assim, e com toda a probabilidade, a diplomacia económica falhará na ausência de pessoas com qualificações específicas, quer no governo quer no sector privado, e que possam compreender e ajudar a negociar questões económicas de interesse nacional¹⁴, o que inclui os interesses específicos das empresas nacionais.

Consequentemente, encontramos o Estado na actual diplomacia económica em duas dimensões: a) em sentido restrito, bilateralmente na negociação Estado a Estado e, multilateralmente, na construção dos sistemas da governação mundial, nas organizações internacionais económicas; b) na diplomacia comercial, sendo que esta se refere ao

trabalho das missões diplomáticas em apoio às empresas do seu país para que tenham êxito e contribuam para os objectivos gerais de desenvolvimento nacional¹⁵. Ou seja, na defesa dos interesses económicos (e ainda assim políticos) do país, seja em mercados externos seja no mercado nacional¹⁶. Significa isto que, ao contrário da diplomacia convencional, o reconhecimento da necessidade de uma diplomacia comercial implica «uma rede de actores públicos e privados que gerem relações comerciais através de canais e processos diplomáticos»¹⁷ e com o intuito de «explorar as vantagens comparativas e rentabilizando as oportunidades internacionais criadas pela diplomacia económica»¹⁸. Para muitos países, ainda há poucas décadas, a diplomacia comercial era vista como o «buraco negro» pelos diplomatas que procuravam uma carreira rápida e que não era nada comparativamente ao trabalho político¹⁹. Por outro lado, a actuação e a eficiência da diplomacia económica depende de diversos factores endógenos e exógenos²⁰, e que se não forem correctamente considerados podem deitar por terra todo o trabalho. Entre os primeiros destacam-se a dimensão e o potencial do mercado do país de destino, sendo que quanto maior estes, mais importante se torna a diplomacia económica. Entre os segundos destaca-se o relacionamento bilateral dos países, quer seja o relacionamento estrutural, isto é, histórico, quer a proximidade conjuntural dos governos. Se assim é, mais sentido têm a importância e a análise da diplomacia económica portuguesa no mercado angolano.

Embora na interpretação pós-moderna de diplomacia económica o Estado continue a ser elemento incontornável, reconhece-se, porém, e como consequência das alterações sistémicas de uma globalização acelerada, que os estados deixaram de ter «o exclusivo [...] do relacionamento internacional»²¹, dividindo competências e protagonismo com outros organismos, estatais (de âmbito central ou regional/local) ou privados²². E tal como Muldoon destaca, «a globalização está a empurrar as empresas transnacionais e as ONG a aumentarem o espaço que ocupam na ordem internacional, desafiando a estrutura hierárquica estatocêntrica do sistema internacional»²³, pelo que «o Estado, mais do que o topo da hierarquia, é agora uma parte importante da rede»²⁴.

As empresas ganharam, assim, uma notoriedade e influência assinaláveis. Desenvolvem uma intensa actividade diplomática mais ou menos autónoma. Contudo, pela sofisticação que isto envolve, são as pequenas e médias empresas relativamente às grandes empresas que mais necessitam de uma eficiente diplomacia económica e comercial. Mas isto não significa que as grandes empresas, mesmo as multinacionais, não necessitem muitas das vezes de um «empurrão» dos representantes do Estado e seus diplomatas²⁵.

Procurando distinguir os níveis de actuação dos dois principais actores – Estado e empresas – alguns autores, com destaque para Carrière²⁶ e Saner e Yiu²⁷, propõem uma classificação que ajuda a clarificar esta questão. O primeiro apresenta a diplomacia económica contemporânea como compreendendo duas dimensões distintas: a diplomacia económica de chancelaria (ou diplomacia macroeconómica) e a diplomacia eco-

nómica do terreno (ou diplomacia microeconómica). A diplomacia macroeconómica diz respeito à diplomacia económica de enquadramento que realiza a construção de sistemas ou regimes internacionais, tendo como actor central o Estado, enquanto a diplomacia microeconómica está mais próxima da diplomacia económica contemporânea e tendo como actor central as empresas. Neste aspecto, Saner e Yiu²⁸ não fazem uma distinção tão clássica e compartimentada como Carrière propõe. O Estado tem uma actuação na vertente da diplomacia económica mas também através da diplomacia comercial, esta bastante ligada ao mercado e interagindo directamente com as empresas. Mas, paralelamente, estas últimas desenvolvem uma diplomacia própria, interna, a *corporate diplomacy*, e que diz respeito à cultura da empresa, à adaptação à cultura específica do país onde actua e ao relacionamento entre a casa-mãe e as diversas filiais ou ramos da empresa²⁹; e uma externa, a *business diplomacy*, que trata do relacionamento da empresa com os outros actores (*external stakeholders*), bem como de aspectos relacionados com a definição de políticas e estratégias de negócios, recolha e tratamento de informação pertinente³⁰. O seu objectivo é claro: tornar o ambiente externo que envolve as suas subsidiárias favorável à actividade empresarial³¹, o que implica saber fazer a «gestão de competências estratégicas» ao nível da empresa. Ou seja, «muitos dos atributos de um gestor de diplomacia de negócios (*business diplomacy manager*) são comparáveis aos de um diplomata político»³².

Em suma, e procurando fazer a síntese destes dois níveis de envolvimento e fazer sobressair a necessidade da sua articulação, Yeung define diplomacia económica como «as relações interestatais através das actividades específicas das empresas»³³.

EVOLUÇÃO DA ARQUITECTURA INSTITUCIONAL DA DIPLOMACIA ECONÓMICA PORTUGUESA

Ainda que seja usualmente desconhecido ou pouco referido, o momento fundador da protodiplomacia económica portuguesa moderna aconteceu em 1949, com a criação do Fundo de Fomento de Exportação³⁴ (FFE). Este organismo, que atravessará todo o período do *Estado Novo* sob a tutela do Ministério da Economia (em partilha de autoridade com o Ministério das Finanças), foi o primeiro responsável pela acção comercial portuguesa nos mercados externos, mas contendo um dos males modernos que subsiste, pois, como destaca Lopes, «as delegações do FFE em cada país pouco comunicavam com a embaixada portuguesa nesse país»³⁵.

Imediatamente a seguir ao 25 de Abril de 1974, foi assumida a necessidade da reforma das instituições da promoção económica externa³⁶. Pretendeu-se a substituição do FFE por um novo organismo, o Instituto Português de Fomento à Exportação (IPFE)³⁷. Ainda que a sua criação tenha sido publicada em 1977, este nunca conheceu a luz do dia³⁸. Neste mesmo ano foi também criado o Instituto do Investimento Externo (IIE), com vista à captação de Investimento Directo Estrangeiro (IDE), uma vertente da acção económica externa até então inexistente em Portugal³⁹.

A conjuntura deste período, com governos politicamente frágeis, impediu a realização de qualquer reforma institucional coerente e que consolidasse uma «diplomacia económica» moderna.

O programa do VI Governo Constitucional (01/1980-01/1981), com maioria parlamentar do PSD, do CDS e do PPM, iniciou uma nova fase na acção económica externa portuguesa: foi o primeiro a colocar os interesses económicos do País como centrais da política externa e a assumir nesta uma dimensão económica. Não obstante, a diplomacia económica

portuguesa continuou fora do Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE). Foi durante este Governo que se assistiu a uma experiência *sui generis* de diplomacia económica: Francisco Sá Carneiro nomeou Pedro Pires de Miranda embaixador itinerante para

O VI GOVERNO CONSTITUCIONAL FOI O PRIMEIRO A COLOCAR OS INTERESSES ECONÓMICOS DO PAÍS COMO CENTRAIS DA POLÍTICA EXTERNA E A ASSUMIR NESTA UMA DIMENSÃO ECONÓMICA.

questões de petróleo. Esta nomeação, ainda que oportuna num momento em que o País precisava de garantir o seu abastecimento em petróleo, é implicitamente um indiciador do reconhecimento da inoperância e da desadequação dos serviços portugueses da acção económica externa. Em 1982, finalmente, o FFE deu lugar ao Instituto do Comércio Externo de Portugal (ICEP), na tutela do Ministério da Indústria, Energia e Exportação⁴⁰.

Ainda que nos anos seguintes não se registem grandes novidades, o ministro dos Negócios Estrangeiros do IX Governo Constitucional (Bloco Central, 1983-1985), Jaime Gama, foi quem primeiro fez referência à *diplomacia económica*⁴¹.

Em 1989 (XI Governo Constitucional, 1987-1991, do PSD e gozando de maioria absoluta), iniciou-se um processo de alargamento de competências do ICEP, absorvendo a promoção e gestão do IDE e do Investimento Directo Português no Estrangeiro (IDPE), anteriormente na tutela do IIE. Para além destas transferências de competências, o acompanhamento e o controlo do IDE transitaram do IIE para o Banco de Portugal, onde ainda hoje se mantêm⁴².

A melhoria verificada na economia portuguesa criou o ambiente para o reforço dos mecanismos de apoio às empresas, pelo que o XII Governo Constitucional (1991-1995), de maioria absoluta PSD, aprovou o Programa de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas (PAIEP)⁴³. Grande parte da sua execução fica com o ICEP, enquadrando-se o PAIEP no âmbito da política externa⁴⁴. O ciclo de concentração de competências no ICEP fica completo em 1992 absorvendo a área turística. Estas alterações ditaram a nova denominação do instituto: ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal⁴⁵.

Os passos seguintes foram dados pelos programas do XIII Governo Constitucional (PS, 10/1995-10/1999) e do XIV Governo Constitucional (PS, 10/1999-03/2002), com a coordenação do modelo institucional de diplomacia económica a passar para o MNE e a promoção do intercâmbio de funcionários entre o MNE e o ICEP.

Em 1997, com o XIII Governo Constitucional (PS, 10/1995-10/1999), foi aprovada a Nova Política para a Internacionalização (NPI)⁴⁶, um redimensionamento do PAIEP para

adaptar a diplomacia económica à globalização, apelando também à coordenação interministerial entre as pastas dos Negócios Estrangeiros, das Finanças e da Economia⁴⁷. Também no quadro da NPI, é aprovada a criação de uma sociedade, o Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas SGPS, S.A. (FIEP)⁴⁸ constituída pelo Estado e por agentes privados, para apoiar projectos de internacionalização de empresas portuguesas⁴⁹.

Ainda na prossecução da NPI, em 2000, com o XIV Governo Constitucional (PS, 10/1999-03/2002) é realizada uma nova alteração no ICEP, definindo-se quatro áreas de actuação específica: o investimento, o comércio externo, o turismo e a comunicação e imagem. Assiste-se, de novo, à alteração da denominação para ICEP Portugal – Investimento, Comércio e Turismo⁵⁰. O mesmo diploma prevê, finalmente, dezoito anos depois de ter sido reconhecido o problema, a articulação da rede de delegações do ICEP com a rede de missões diplomáticas e consulares do MNE!

O programa do XV Governo Constitucional do PSD e do CDS (2002) trouxe como novidade a integração da diplomacia económica como um eixo estratégico da política externa portuguesa, assumindo o MNE uma nova importância, ainda que em articulação com o Ministério da Economia (ME): era a «Nova Diplomacia Económica» ao tempo do ministro dos Negócios Estrangeiros, António Martins da Cruz. O primeiro passo para a prossecução deste objectivo foi a criação da Agência Portuguesa de Investimento (API) para a gestão do investimento em Portugal (acima de tudo o IDE)⁵¹ e do Instituto de Turismo de Portugal (ITP), para fomento da actividade turística. Além da alteração da arquitectura do sistema de captação de IDE, «reformulou-se todo o sistema público de apoio à promoção comercial externa, incluindo um novo conceito de diplomacia económica», devendo ser «concentrados esforços em mercados alvo»⁵². As alterações «emagreceram» o ICEP e este mudou de novo de nome para ICEP Portugal⁵³!

No plano interno, o ICEP passou a ser tutelado pelo ME, ficando responsável pela ligação com os agentes da internacionalização da economia, públicos e privados. No plano externo, previa-se um ICEP com dupla tutela, MNE e ME, e com ligação profunda à rede diplomática e consular. Além da integração das redes MNE/ICEP, os delegados deveriam passar a ter duplo reporte, tendo sido prevista a sua integração em carreira técnica a criar no MNE, com posterior injeção dos melhores delegados na carreira diplomática, possibilitando a transformação em Ministério dos Negócios Estrangeiros e do Comércio Externo⁵⁴.

A 6 de Janeiro de 2004, com o XVI Governo Constitucional (07/2004 a 03/2005), é aprovada em detalhe a «Nova Diplomacia Económica», esclarecendo-se que, em matérias económicas, os embaixadores poderão receber instruções indistintamente do ministro dos Negócios Estrangeiros ou do ministro da Economia e deverão prestar informações destas matérias através dos canais já existentes no MNE e no ME (*conselheiro técnico para a diplomacia económica, colocado junto do ministro*). Cada embaixador deveria dispor de um plano anual de acção comercial, elaborado com o ICEP e

aprovado pela dupla tutela e sujeito a avaliação⁵⁵. Estava assim fechada a primeira fase da «Nova Diplomacia Económica».

Dada a curta duração deste governo, as novidades seguintes chegaram com o programa do XVII Governo Constitucional (2005-2009) de maioria absoluta PS, e que marca uma diferença substancial em relação ao que se vinha fazendo. Constata-se ali uma única referência à diplomacia económica sem que lhe tenha sido dada substância programática e, ainda por cima, no capítulo do... plano nacional do turismo! Aliás, o novo ministro dos Negócios Estrangeiros (Freitas do Amaral) dizia que a «Nova Diplomacia Económica» «não era pura e simplesmente aplicável»⁵⁶. Foi decidido que a API passasse a denominar-se AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, I.P.)⁵⁷, absorvendo as competências do ICEP⁵⁸, alterando-se a denominação do ITP para Turismo de Portugal, SA⁵⁹ e ficando todos estes organismos na tutela do Ministério da Economia e Inovação (MEI).

De modo a esclarecer o alcance destas alterações, o Governo aclarou que a diplomacia económica é matéria de dupla tutela MNE/MEI e tem como objectivos a promoção de Portugal em matérias de comércio, investimento e turismo. Neste modelo compete ao MNE: sedimentar a imagem externa de Portugal e representar os interesses nacionais; detectar oportunidades de investimento, devendo alertar as entidades responsáveis; e estreitar os contactos entre as comunidades de empresários portugueses no estrangeiro. Ao MEI compete a promoção da *Marca Portugal*; o fomento das exportações; a internacionalização das empresas portuguesas; e a promoção do País enquanto destino turístico. Os delegados da AICEP dependem dos embaixadores apenas enquanto agentes diplomáticos e para efeitos protocolares⁶⁰. Por fim, se a API dava um claro pendor ao IDE, esquecendo-se o IDPE, cabe agora à AICEP conceder todo o «apoio a projectos de internacionalização de empresas portuguesas, independentemente da sua dimensão e natureza jurídica»⁶¹.

EMPRESAS DE BANDEIRA E DIPLOMACIA ECONÓMICA: A UNICER E A GALP

Quer a Unicer quer a Galp desde há muito que actuam no mercado angolano. A primeira, estabelecida ali desde antes da independência e com outro nome, foi nacionalizada, quer em Portugal quer em Angola, na sequência do processo revolucionário em ambos os países, primeiro em Portugal (1975) e depois em Angola (1976). A Unicer encontra no mercado angolano o principal destino para a sua produção de cerveja, exportando igualmente água engarrafada. A segunda, a Galp, tem um historial semelhante. Também actuava na Angola colonial, foi nacionalizada em Portugal e depois parcialmente privatizada. Desde há alguns anos que está presente no sector da distribuição de combustíveis em Angola (através da *joint-venture* Sonangalp com a empresa estatal angolana Sonangol) e no *upstream*, detendo algumas participações em blocos petrolíferos. Mais recentemente, conta com uma participação no projecto do gás natural liquefeito (GNL)⁶².

Cada uma destas empresas tem interesses empresariais específicos e estratégias próprias para o mercado angolano. É evidente a importância que reveste para Portugal uma actuação de sucesso destas duas empresas. Tem a diplomacia económica portuguesa correspondido a esse desiderato?

O SECTOR DAS CERVEJAS EM ANGOLA: O CASO DA UNICER

O final da guerra civil angolana (2002) criou as condições para o crescimento económico do país, extensível ao mercado cervejeiro: entre 2003 e 2008 o consumo de cerveja aumentou 124 por cento (677 milhões de litros), prevendo-se que duplique em 2015⁶³. Este aumento da procura tem sido satisfeito pela produção local, que correspondeu a 53 por cento e a 79 por cento do consumo interno em 2003 e 2008, respectivamente, prevendo-se que em 2015 represente 90 por cento. A diminuição da quota das importações implica maiores dificuldades de penetração

É EVIDENTE A IMPORTÂNCIA QUE REVESTE PARA PORTUGAL UMA ACTUAÇÃO DE SUCESSO DESTAS DUAS EMPRESAS. TEM A DIPLOMACIA ECONÓMICA PORTUGUESA CORRESPONDIDO A ESSE DESIDERATO?

das exportações, ou seja, maiores barreiras para a actividade de exportação da Unicer. A história da Unicer em Angola remonta à década de 1940, quando a Companhia União Fabril Portuense (CUFP) detinha cerca de 60 por cento do capital da cervejeira Cuca. Após o 25 de Abril de 1974 e a independência de Angola (1975) inicia-se o ciclo de nacionalizações nos dois países⁶⁴, terminando a ligação⁶⁵. Com o final da guerra civil em Angola (2002), a empresa portuguesa, entretanto reprivatizada em 1989 e denominada Unicer, decide voltar àquele mercado.

O regresso a Angola foi marcado pelo sucesso comercial das marcas da Unicer (Super Bock, Cristal e Carlsberg), sendo a Cristal a mais vendida, logo seguida da Super Bock. Em 2003, a quota da Unicer era cerca de 32 por cento entre as cervejas importadas e 15 por cento do mercado local, tendo continuado a crescer. Assim, em 2008, a sua quota no mercado do consumo doméstico passou a 17 por cento e, de forma notável, a 79 por cento entre as importadas. O sucesso em Angola, muito assente numa inteligente escolha de distribuidores, levou a administração a cedo apostar na produção local, consciente de que a política de contentores exportados estava, a prazo, condenada ao fracasso⁶⁶.

O primeiro anúncio público da intenção da Unicer em construir uma unidade de produção em Angola aconteceu em Outubro de 2003, quando o então CEO, Ferreira de Oliveira, comunicou aquela possibilidade⁶⁷ com um investimento entre 80 e 120 milhões de euros⁶⁸. A intenção inicial era a de avançar detendo 100 por cento da nova unidade⁶⁹. Em Abril de 2005 é anunciado que o projecto apenas aguarda a aprovação do Conselho de Ministros angolano, expectável até ao Verão desse ano⁷⁰. Em Março de 2007, já com António Pires de Lima como CEO, é reafirmada a vontade de construir uma fábrica em Angola, colocando-se, porém, a possibilidade de o investimento não se vir a concreti-

zar dado o arrastar do processo⁷¹. Em Março de 2008, a nova unidade é aprovada pelo Governo angolano. O modelo torna-se conhecido: parceria com três grupos angolanos (Giasope, Emprominas e Imosil), cada um com 17 por cento⁷², ficando a Unicer com 49 por cento da CAN (nome da nova holding)⁷³. Prevê-se que a nova unidade produza as marcas *Super Bock* e *Cristal* e uma nova marca a criar para o mercado angolano⁷⁴ e com o objectivo de combater a cerveja líder do mercado, a *Cuca*⁷⁵, ironicamente a marca onde a empresa que deu origem à Unicer detinha 60 por cento do capital antes de ser nacionalizada... A fábrica a construir será instalada no município de Cabiri, junto ao rio Bengo, a cerca de 60 quilómetros de Luanda⁷⁶. Apesar do processo estar aprovado, Pires de Lima ainda foi a Luanda em Setembro de 2008 para acelerar o processo e finalmente a 14 de Outubro de 2008 é noticiado o arranque da construção da fábrica da Unicer durante o ano de 2009 (iniciando a sua produção durante o segundo semestre de 2010)⁷⁷. A mesma notícia anuncia um investimento em duas fases: uma primeira em que serão investidos 74,6 milhões de euros e uma segunda, nos dois ou três anos seguintes, na qual se prevê investir mais 29,8 milhões de euros.

Finalmente, e dentro da estratégia de afirmação da empresa em Angola, a Unicer assinou um contrato com a Federação Angolana de Futebol, válido para o período 2008-2010 (renovável por dois períodos de um ano) e através do qual se torna patrocinador da selecção angolana. A sua cerveja *Cristal* será a cerveja oficial e as águas *Caramulo* a água oficial do campeonato africano de futebol a realizar em Angola em Janeiro de 2010.

O CASO DA GALP

A empresa petrolífera portuguesa Galp tem ligações históricas com Angola, já que antes da independência existia ali uma empresa portuguesa. Com a independência de Angola deu-se a nacionalização do seu capital. Em Portugal ocorreu o mesmo. A empresa Petrolgal surgiu e está na base da Galp Energia.

Durante anos a empresa portuguesa exportou combustíveis refinados para o mercado angolano. A tímida abertura política e económica que se esboçou em Angola durante a década de 1980, motivada pelas grandes dificuldades económicas sentidas no país e a braços com uma guerra civil, coincidiu com a governação em Portugal de um partido de direita, o PSD, mais pragmático do ponto de vista dos interesses empresariais e menos complexado relativamente às relações com as ex-colónias. E no caso de Angola, era grande a animosidade que os governos conduzidos pelo Partido Socialista suscitavam ali. É neste contexto que Cavaco Silva, então primeiro-ministro, envia a Luanda ao II Congresso do MPLA/PT, o ministro dos Negócios Estrangeiros, Pires de Miranda. Estava dado o grande sinal político para começar a enterrar o fantasma do passado, após o exorcismo político-económico dos anos que se seguiram à independência da ex-colónia⁷⁸.

A ida de Pires de Miranda veio a revelar-se um triunfo político para Portugal e um exemplo de como a intervenção ao mais alto nível do Estado pode dar um contributo

significativo na defesa de interesses económicos. Tratava-se de uma empresa maioritariamente pública, é certo. Na sequência da sua deslocação, os contactos feitos junto do presidente da Sonangol, Hermínio Escórcio, permitiram criar uma base de confiança e definir as bases que levariam, mais tarde, à entrada da petrolífera portuguesa, pela primeira vez, no *upstream* angolano⁷⁹. Na sequência destas negociações, em 1992 foi rubricado o acordo para a exploração do Bloco 14. De acordo com um importante membro do Partido Socialista, então na oposição, tratou-se de «uma boa decisão»⁸⁰ e que permitiu que o primeiro-ministro Cavaco Silva e o Presidente da República Mário Soares «apesar das diferenças, no essencial souberam convergir na interpretação dos interesses nacionais».

De então para cá, a empresa tem vindo a aprofundar a sua presença em Angola.

O grupo Galp Energia está neste mercado através da actividade de duas empresas principais: a Petrogal Angola, Lda. e a Sonangal, Lda. A Petrogal Angola é detida pela Petrogal, SA (88,7 por cento) e pela Galp Exploração, SA (11,3 por cento) e assegura a gestão das participações das restantes empresas e a comercialização de lubrificantes. A Sonangal, criada em 1992, é detida pela Petrogal Angola (49 por cento) e pela Sonangol (51 por cento). A sua actividade centra-se na distribuição e comercialização de combustíveis líquidos e lubrificantes e na exploração de postos de abastecimento e estações de serviço. O grupo detém ainda uma participação minoritária (0,44 por cento) na Fina – Petróleos de Angola, que tem por actividade a refinação, armazenagem e distribuição de produtos petrolíferos⁸¹.

No *upstream*, a Galp Energia iniciou a sua actividade no Bloco 14 em 1999 (campo do Kuito) onde detém uma quota de nove por cento (10 mil barris/dia). Na exploração *offshore* está ainda presente no Bloco 32 (com cinco por cento), no Bloco 33 (cinco por cento) e no Bloco 14K/A-IMI. No *onshore*, tem uma participação de 20 por cento no Bloco Cabinda Centro, cuja fase de pesquisa já se iniciou e uma participação de 10 por cento no Bloco 1 (campo de Safueiro), embora estes dois últimos pareçam ter pouco interesse comercial, ao contrário do Bloco 14, da grande expectativa do Bloco 32 e do «fiasco» que parece ser o Bloco 33. A Galp está ainda na expectativa de poder aceder a novos blocos e de ser considerada pela primeira vez como operadora. Concorreu ao leilão que o Governo angolano lançou nos finais de 2007 (três blocos *onshore* e sete *offshore*), com resultados esperados para Março de 2008, mas que, até hoje, continua sem decisão governamental. Entretanto, em 2008, conseguiu integrar o consórcio de empresas petrolíferas que estão no importante projecto do LNG no Norte de Angola (Soyo). Uma vez mais é um investimento de interesse estratégico para a Galp e para Portugal, já que haverá a possibilidade de poder vir a diversificar as suas fontes de abastecimento de gás natural até agora concentradas na Argélia (cerca de 40 por cento) e na Nigéria (os restantes 60 por cento).

Perante a atenção crescente ao mercado angolano e que até há pouco tempo representava o único país onde a Galp explorava petróleo (recentemente foram feitas importan-

tes descobertas no Brasil onde a empresa tem várias concessões), não é de todo de estranhar a solução que foi encontrada em 2004, quando se tornou claro que o Estado português se ia desfazer de parte da sua participação na empresa, quota essa detida através da Parpública. Na altura a empresa petrolífera angolana Sonangol manifestou interesse em poder entrar na petrolífera portuguesa. Ao invés de o Estado português vender essa participação à ENI, conseguiu-se chegar a um acordo entre os accionistas, assinado em Dezembro de 2005 entre a Amorim Energia, a ENI e a REN, e que veio a concretizar-se em Setembro de 2006⁸². Deste modo, a Amorim Energia, detida em 55 por cento pela Amorim Holding e em 45 por cento pela Esperaza (constituída pela Sonangol e por Isabel dos Santos, filha do Presidente angolano), adquiriu a participação da REN e detém actualmente 33,34 por cento da Galp. O Estado português mantém uma posição de sete por cento através da Parpública, sendo uma parte uma *golden share*, e do principal banco português, público, a CGD, que possui um por cento.

O INTERESSE ESTRATÉGICO E EMPRESARIAL DE CONTAR COM A SONANGOL COMO PARCEIRO NA GALP PODE SER TÃO OU MAIS IMPORTANTE QUE A AFINIDADE CULTURAL ENTRE OS DOIS PAÍSES.

É evidente que o interesse estratégico e empresarial de contar com a Sonangol como parceiro na Galp pode ser tão ou mais importante que a afinidade cultural entre os dois países, embora esta não deixe de ter algum significado: «por diversas

ocasiões, a Galp manifestou que a proximidade cultural que emerge em alguns dos mercados em que está presente, nomeadamente nos países de língua oficial portuguesa, poderá consubstanciar-se numa vantagem comparativa»⁸³.

A COMPARAÇÃO DOS DOIS CASOS

No caso da Unicer, a estratégia que delineou parecia boa. Começar a conquista do mercado pela criação de imagem de marca e, posteriormente, passar à fase de produção local de modo a não ferir as suas próprias marcas⁸⁴. Contudo, a estratégia teve um lapso de análise inicial e que provocou o primeiro momento de *arrastamento* do processo: a intenção inicial da empresa de abrir a unidade em Angola sem envolvimento de parceiros locais⁸⁵. Esta decisão inicial contrariava a intenção dos dirigentes angolanos de promoção de parcerias com empresários angolanos, se necessário com protecção temporária de alguns sectores de actividade⁸⁶. Este erro de percepção mostrou claramente como a falha da *business diplomacy* da empresa, ao não tomar em conta o meio, a cultura, as instituições locais, onde a actividade da empresa-mãe vai actuar, pode fazer perigar o projecto⁸⁷. Ora o envolvimento da diplomacia portuguesa seria crucial nesta fase de *arrastamento* do processo. O seu produto – cerveja – é, em Angola, associado a qualidade e a Portugal. De poucos mais se poderá dizer o mesmo, o que lhe confere um sentido de empresa de bandeira e para o qual a diplomacia portuguesa deveria estar atenta. Ajudar a empresa, alertando-a para o perigo de uma estratégia de recusa de parceiros locais, seria, como se viu, evitar gastar tempo e dinheiro⁸⁸.

Durante todo o processo a burocracia da diplomacia económica portuguesa, o MNE, esteve afastada. A ICEP/API/AICEP esteve ausente⁸⁹. Contudo, na fase final do processo, aquando da aprovação pelo Conselho de Ministros de Angola, foi solicitado apoio ao Governo português⁹⁰. Mas este não se envolveu. Ao que se apurou, mesmo quando as notícias eram claras e evidentes sobre o arrastar do processo em Angola, não houve da parte do Estado português um gesto no sentido de saber o que poderia fazer pela empresa. Curioso é também o facto de a CCIPA (Câmara de Comércio e Indústria Portugal-Angola) não ter tido também qualquer actuação neste processo: por um lado, a Unicer não o solicitou e, por outro, também aquela associação não se dirigiu a este seu associado indagando no que poderia ajudar. Acresce ainda que o facto de a Unicer ser detentora de uma excelente imagem de marca em Angola, pode tê-la feito sobrevalorizar uma vantagem comparativa que podia ter algum sentido do ponto de vista estático mas de acordo com a perspectiva dinâmica do crescimento do mercado angolano se revelou insuficiente⁹¹. Por outro lado, o não recurso ao Estado português por parte da empresa é demonstrativo de uma cultura empresarial na qual as empresas não estão habituadas a ter apoio a este nível, e por isso não o solicitam. Mas também pode ser revelador do comportamento das grandes empresas que por vezes pensam dispor de meios próprios suficientes e eficazes, a sua *business diplomacy*, quando afinal não é assim, para além de não quererem divulgar certas informações que, do seu ponto de vista, podem ser usadas por potenciais concorrentes. Isto pode explicar, por exemplo, o facto de não terem recorrido à CCIPA ou a outra associação empresarial.

A situação da Galp foi bastante diferente. Ao contrário da Unicer que é uma empresa privada, os primeiros contactos da Galp em meados dos anos 1980 são efectuados quando a empresa é maioritariamente pública. Esta é uma empresa de bandeira por razões diferentes das que se assinalaram para a Unicer, mas que o é pela sua dimensão no tecido empresarial português e num sector estratégico.

Do sucesso que foi o abrir da porta do sector petrolífero no mercado angolano sob a responsabilidade de Pires de Miranda, então ministro dos Negócios Estrangeiros entre 1985 e 1987, até à conjugação de esforços no início deste século e que envolveu pressões de bastidores ao tempo do Presidente da República, Jorge Sampaio, e do primeiro-ministro, Durão Barroso, tendente a impedir a venda dos activos petrolíferos da Galp em Angola, toda esta actividade mostra um envolvimento forte e directo dos mais altos responsáveis do Governo e do Estado português num contexto de diplomacia económica. A negociação da entrada no capital da Galp pela empresa petrolífera angolana Sonangol conjuntamente com a filha do Presidente angolano, Isabel dos Santos, é elucidativo, uma vez mais, que a decisão empresarial *tout court* teve o respaldo total do Estado português. Ou seja, a este nível, a diplomacia económica da responsabilidade do Governo português esteve sempre presente e em apoio à *business diplomacy* da própria empresa. Porém, não tem sido um caminho fácil.

Da parte de Angola, o Governo sempre utilizou o recurso petrolífero como arma para obter ganhos político-diplomáticos e económicos, no mínimo apelando a um comportamento recíproco. A tomada de posição na Galp, por parte da Sonangol e da filha do Presidente angolano, é disso evidente no caso da vertente económica. Mas as negociações com Portugal, por exemplo, relativas à participação da Galp no Bloco 34, colocaram no prato da balança, mesmo que indirectamente, a obtenção de condições favoráveis na renegociação da dívida externa de Angola a Portugal. O negócio acabou por não se concretizar, pesem embora as pressões políticas portuguesas o que originou dois *flops* económico-diplomáticos. O primeiro, com a ida a Angola de António Guterres, então primeiro-ministro, em Outubro de 1997, e, o segundo, em Dezembro de 2000, com a viagem de Jaime Gama, ministro dos Negócios Estrangeiros, acompanhado pelo presidente da Galp Energia. O «não» angolano foi claramente uma posição política de Angola com consequências ao nível económico⁹². De novo o antagonismo ancestral: um Governo socialista e uma condescendência, segundo Angola, para com a Unita, então opositor armado na guerra civil angolana. Em cada uma das negociações foi necessária a intervenção directa do Executivo de Lisboa para garantir que não se verificasse uma marginalização dos interesses portugueses⁹³, nesta ou noutra área, e muitas vezes sem sucesso como se mostrou atrás.

CONCLUSÃO

Um breve balanço do modo como evoluiu o conceito de diplomacia económica em Portugal e a forma de a operacionalizar deixa entrever uma história, na melhor das hipóteses, com mal-entendidos a nível conceptual e institucional. Para atenuar esta constatação deve ser referido que o caso português não se tem afastado muito do que se assiste em outros países. Segundo Saner e Yiu⁹⁴ e Barston⁹⁵, as reacções das burocracias diplomáticas têm sido diversas, havendo MNE que tentam bloquear a divisão de tarefas com outros ministérios ou que relutantemente as aceitam. Ou ainda, e de acordo com Sridharan⁹⁶, a conduta errática de alguns membros do Governo, os excessos da burocracia do Estado e a falta de preparação de funcionários e empresários, têm sido factores que contribuem para uma constante perda de oportunidades, tendo também prejudicado seriamente a imagem do país.

A redução da diplomacia económica às visitas de Governo e de Estado tem sido uma das principais e caricaturais imagens que são transmitidas. Inoperância? Incapacidade de gizar um modelo e de compreender o seu alcance nos tempos que correm? É certo que as *démarches* que são feitas aquando dessas visitas devem ser encaradas como passos legítimos naquilo que a diplomacia económica abarca. Mas o problema existe quando a tentação de obtenção de dividendos políticos internos através de uma excessiva mediatização do facto, faz parecer a deslocação como a chave milagrosa de abertura do mercado externo ou da captação de investimento. O que leva a uma segunda questão: a redução da diplomacia económica a este protagonismo, tornando-o o modelo⁹⁷.

Esta ideia de actividade casuística como sendo a diplomacia económica não pode encontrar melhor formulação senão na afirmação em Julho de 2008 de Manuel Pinho, ministro da Economia e da Inovação, de que o «Governo actua como uma direcção comercial de luxo»! Porém, como salienta Joaquim Ramos Silva,

«nem tudo o que releva das relações económicas exteriores faz automaticamente parte da política económica externa, mas apenas o que está inserido num conjunto de programas ou medidas coerentes e articulados [...] não medidas avulsas ou apenas respostas a situações pontuais, através de instrumentos historicamente limitados»⁹⁸.

Decorre daqui que o que é necessário é a conjugação da actuação ao nível do Governo e da acção empresarial, sabendo cada um o que deve e como fazer. Os estudos de caso aqui apresentados são bastante interessantes à luz da necessidade desta conjugação de esforços. Empresas de bandeira, representativas da tradição (cerveja) e do modernismo em Portugal (petróleo), vão a par no mercado angolano⁹⁹. Jogar com aquilo que são marcas reconhecidas e outras que podem dar uma nova imagem de Portugal, deve estar presente no modelo de diplomacia económica dirigido a Angola. Neste caso deveria ter havido um enfoque na necessidade de utilizar uma bandeira com *branding*¹⁰⁰ (a cerveja), conjugada com um *rebranding* que dá uma nova imagem de Portugal num sector considerado estratégico, o petrolífero¹⁰¹. No fundo é tomar consciência que há aqui um ganho com a presença destas empresas em Angola que vai muito para além do seu valor intrinsecamente económico.

Deste modo, a comparação destas duas situações permite evidenciar alguns aspectos interessantes e que podem servir de ilações para a definição mais rigorosa do modelo de diplomacia económica em Portugal.

Em primeiro lugar, deve ser dispensada a mesma atenção à actividade das empresas quer sejam elas privadas, públicas ou com participação de capital público¹⁰², o que não foi o caso. A tentação para priorizar as empresas públicas já tem antecedentes¹⁰³.

Segundo, uma maior atenção deve ser dada à entrada e manutenção de uma empresa num mercado externo, exigindo-se profissionalismo, competências e qualificações, sejam diplomáticas ou técnicas, de apoio às empresas portuguesas. Isto é, as diplomacias comercial e económica devem deixar de ser aspectos subalternos para passarem a integrar o núcleo duro da diplomacia. Terceiro, é essencial o apoio prestado pela diplomacia económica ao sector empresarial em três dimensões fundamentais: informação, relações públicas e consultoria¹⁰⁴ não ficando à espera, por exemplo, que seja a representação da União Europeia a fazê-lo¹⁰⁵. Quarto, deve existir uma maior sintonia entre a representação diplomática no exterior e as instituições nacionais vocacionadas para o comércio externo e o investimento, que falhou claramente com a Unicer. Quinto, a criação de uma nova atitude comportamental e cultura de prestação de serviço público por parte dos organismos do Estado, embaixadas e outras instituições, à comunidade

empresarial. Sexto, sendo a capacidade de diplomacia negocial de uma empresa de cariz multinacional (a Galp) muito superior à de outras (a Unicer), então maior é a necessidade de conjugação de esforços da diplomacia económica e da *business diplomacy*¹⁰⁶. Sétimo, sendo que há negócios que só se realizam por intervenção quer dos diplomatas económicos, quer dos Governos¹⁰⁷, pode considerar-se que também as empresas de maior expressão necessitam do apoio destes diplomatas. O caso da Galp foi paradigmático. Na prática, a dualidade de critério na acção da diplomacia económica portuguesa nestes dois casos foi absurda. Oitavo, deve acabar-se com a ideia de que a acção económica externa de altos dignatários do Governo e do Estado é o modelo de diplomacia económica, situação que se torna pior quando se secundariza o papel dos actores privados. Nono, deve existir uma articulação das medidas de apoio à internacionalização da economia e das empresas portuguesas com a acção da diplomacia económica, específica da política externa. Décimo, é importante que as empresas, aquando da sua diplomacia negocial, tenham perfeita consciência dos actores locais, sejam governamentais ou não, das redes, das suas conexões, de modo a poderem inserir-se da melhor maneira ao tomarem em consideração as especificidades políticas, económicas e culturais locais¹⁰⁸. Aconteceu na Galp, não ocorreu com a Unicer. Finalmente, mas não menos importante, a necessidade de se construir um modelo que não se altere casuisticamente conforme mudam os governos, mas que dê coerência na organização interna e na acção, seja ele de cariz unificado, parcialmente unificado, de concorrência entre instituições, ou outro¹⁰⁹. Mas que seja perene. **RJ**

- 1 Os autores agradecem os comentários e sugestões de Carlos Gaspar.
- 2 GÓMEZ, J. Millas – «La diplomacia económica – La otra mediación del Estado en el mercado». In *Boletín Económico de ICE*. N.º 2664, 18 de Setembro-1 de Outubro de 2000, p. 41; BAYNE, Nicholas, e WOOLCOCK, Stephen – «What is economic diplomacy?». In BAYNE, Nicholas, e WOOLCOCK, Stephen – *The New Economic Diplomacy*. Ashgate Publishing Limited, 2007, pp. 1-19.
- 3 RASHID, Harunur – «Economic diplomacy in South Asia». Comunicação para Indian Economy & Business Update, 18 de Agosto de 2005, p. 4.
- 4 SANER, Raymond, e YIU, Lichia – «International economic diplomacy: mutations in post-modern times». Clingendael Discussion Paper in Diplomacy. N.º 84. Haia: Clingendael Institute, 2003.
- 5 LIVINGSTONE, I. – «The impact of colonialism and independence on export growth in Britain and France». In *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. Vol. 38, N.º 3, 1976, pp. 211-218.
- 6 BAKER, Michael, e BALLINGTON, Lorna – «Country of origin as a source of competitive advantage». In *Journal of Strategic Marketing*. N.º 10, 2002, pp. 157-168; FLOREK, Magdalena, e CONEJO, Francisco – «Export flagships in branding small developing countries: the cases of Costa Rica and Moldova». In *Place Branding and Public Diplomacy*. N.º 3, 2007, pp. 53-72.
- 7 MOOIJ, Marieke – *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising*. California: Sage Publications, 2004. ROTHACHER, Albert [ed.] – *Corporate Cultures and Global Brands*. Singapura: World Scientific Publishing, 2004.
- 8 Até os Estados Unidos não escaparam a esta realidade. Em 1993 Clinton indicou ao seu secretário de Estado, Warren Christopher, que ordenasse aos embaixadores americanos para estes fazerem da promoção das exportações do país uma prioridade, a «advocacia de alta intensidade» dos interesses das empresas americanas, no exterior (PETERSON, John, e COWLES, Maria Green – «Clinton, Europe and economic diplomacy: what makes the EU different?». In *Governance: An International Journal of Policy and Administration*. Vol. 11, N.º 3, Julho de 1998, pp. 251-271, p. 251).
- 9 ÖGÜTÇÜ, Mehmet, e SANER, Raymond – «Fine-tuning Turkey's economic diplomacy». In *Eurasia Critic Magazine*, 2008, p. 3.
- 10 RANA, Kishan – *Bilateral Diplomacy*. Nova Deli: Publ. DiploFoundation, 2007, cap. 4.
- 11 MILLER, Geoff – «Current and emerging challenges to the practice of Australian diplomacy». In *Australian Journal of International Affairs*. Vol. 56, N.º 2, 2002, pp. 197-206.
- 12 ÖGÜTÇÜ, Mehmet, e SANER, Raymond – «Fine-tuning Turkey's economic diplomacy», p. 1.
- 13 *Ibidem*, p. 3.
- 14 RASHID, Harunur – «Economic diplomacy in South Asia», p. 3.
- 15 SANER, Raymond, e YIU, Lichia – «International economic diplomacy: mutations in post-modern times», p. 12.
- 16 Sobre as diferenças nas tarefas e intersecção entre a diplomacia económica e a diplomacia comercial, ver *Ibidem*, 2003, pp. 13 e 18.
- 17 LEE, Donna – «The growing influence of business in UK diplomacy». In *International Studies Perspectives*. Vol. 5, N.º 1, pp. 50-54, 2004, p. 2.
- 18 POTTER, Evan H. – «Branding Canada: the renaissance of Canada's commercial diplomacy». In *International Studies Perspectives*. Vol. 5, N.º 1, Fevereiro de 2004, pp. 50-54.
- 19 ÖGÜTÇÜ, Mehmet, e SANER, Raymond – «Fine-tuning Turkey's economic diplomacy», p. 3.
- 20 KOSTECKI, Michel, e NARAY, Olivier – «Commercial diplomacy and international business». In *Clingendael Discussion Paper in Diplomacy*. N.º 107. The Hague: Clingendael Institute, Abril de 2007.
- 21 RANA, Kishan S. – *The 21st Century Ambassador – Plenipotentiary to Chief Executive*. Nova Deli: Oxford University Press, 2005, p. 9.
- 22 BAYNE, Nicholas, e WOOLCOCK, Stephen – «What is economic diplomacy?», pp. 1-19. LANGHORN, Richard – «The diplomacy of non-state actors». In *Diplomacy and Statecraft*. Vol. 16, N.º 2, pp. 331-339, 2005. MACDONALD, Kate, e WOOLCOCK, Stephen – «Non-state actors in economic diplomacy». In BAYNE, Nicholas, e WOOLCOCK, Stephen – *The New Economic Diplomacy*. Ashgate Publishing Limited, 2007, pp. 77-91.
- 23 MULDOON Jr, James P. – «The diplomacy of business». In *Diplomacy and Statecraft*. Vol. 16, N.º 2, pp. 341-359, 2005, p. 342.
- 24 COOPER, Robert – «Foreign policy, values and globalization». In *Financial Times*, 31 de Janeiro de 2002, in Muldoon (2005).
- 25 LEE, Donna – «The growing influence of business in UK diplomacy».
- 26 CARRIÈRE, Guy Carron de la – *La Diplomatie Économique – Le Diplomate et le marché*. Ed. Economica, 1998.
- 27 SANER, Raymond, e YIU, Lichia – «International economic diplomacy: mutations in post-modern time».
- 28 *Ibidem*, p. 12.
- 29 Ver igualmente STEGER, Ulrich – *Corporate Diplomacy – The Strategy for a Volatile, Fragmented Business Environment*. West Sussex: John Eiley and Sons Ltd, 2003, pp. 6-7, que a apresenta como um instrumento contextual, adaptado a cada sector e a cada empresa, de modo a enfrentar um ambiente fragmentado e desfavorável.
- 30 SANER, Raymond, e YIU, Lichia – «International economic diplomacy: mutations in post-modern time», p. 14. Sobre as diferenças nas tarefas, funções e intersecção entre a *corporate diplomacy* e a *business diplomacy*, ver igualmente dos mesmos autores, pp. 15 e 19.
- 31 SANER, Raymond, e YIU, Lichia – «Swiss executives as business diplomats in the New Europe: new research results of leading Swiss pharmaceutical and agro-industrial global companies». Comunicação apresentada à submitted Organizational Dynamics, Março de 2005, p. 10.
- 32 SANER, Raymond, YIU, Lichia, e SONDERGAARD, Mikael – «Business diplomacy management: a core competency for global companies». In *Academy of Management Executive*. Vol. 14, N.º 1, 2000, pp. 80-92.
- 33 YEUNG, Henry Wai-Chung – «Strategic governance and economic diplomacy in China: the political economy of government-linked companies from Singapore». In *East Asia*. Vol. 21, N.º 1, pp. 40-64, 2004, p. 40.
- 34 Decreto-Lei n.º 37 538/49, de 26 de Março.
- 35 LOPES, José Silva – *Visões de Política Externa Portuguesa*. Ciclo de Conferências da Sociedade de Geografia de Lisboa e Instituto Diplomático. Lisboa: MNE, 2004.
- 36 Programa dos II, IV, VI, VII, VIII Governos Constitucionais.
- 37 Decreto-Lei n.º 321/77, de 6 de Agosto.
- 38 Decreto-Lei n.º 115/82, de 14 de Abril.
- 39 Decreto Regulamentar 52/77, de 24 de Agosto.
- 40 Decreto-Lei n.º 115/82, de 14 de Abril.
- 41 GAMA, Jaime – «As novas diplomacias». In *Política Externa Portuguesa: 1983-1985*. Seleção de discursos, conferências e entrevistas do ministro dos Negócios Estrangeiros, Biblioteca Diplomática – Série C. Lisboa: Ministério dos Negócios Estrangeiros, Lisboa, 1985, p. 191.
- 42 Decreto-Lei n.º 143/89, de 29 de Abril.

- 43 Resolução do Conselho de Ministros 27/92, de 18 de Agosto.
- 44 Este programa aponta como alvos privilegiados da expansão comercial portuguesa os países da OCDE e Europa de Leste; acrescentando que a deslocalização da produção industrial portuguesa deverá ser dirigida para os países ACP, com especial incidência nos PALOP.
- 45 Decreto-Lei n.º 179/92, de 17 de Agosto e Decreto-Lei n.º 180/92, de 17 de Agosto.
- 46 Resolução do Conselho de Ministros 61/97, de 15 de Abril.
- 47 Segundo LEAL, Ana Catarina – «A diplomacia económica em Portugal no século XXI – que papel no investimento directo português no exterior?». In *Negócios Estrangeiros*, N.º 11.1, Julho de 2007, pp. 207-310, 2007, o ministro da Economia de então, Augusto Mateus, tentou dar maior alcance à representação da diplomacia económica. Realizaram-se diversas reuniões para o efeito, mas esbarrraram no debate interno das Necessidades, entre o ministro Jaime Gama, mais ligado à escola da diplomacia tradicional portuguesa, e o secretário de Estado, Seixas da Costa, defensor da diplomacia económica. Esta ideia é corroborada pelo que foi transmitido por António Martins da Cruz, em entrevista concedida aos autores (2008).
- 48 Resolução do Conselho de Ministros 168/97, de 9 de Outubro.
- 49 A constituição desta sociedade, bem como a indicação dos representantes do Estado nas assembleias-gerais da FIEP, ficaram a cargo dos ministros das Finanças e da Economia, não havendo qualquer referência ao MNE.
- 50 Decreto-Lei n.º 264/2000, de 18 de Outubro.
- 51 Decreto-Lei n.º 225/2002. *Diário da República* – I série A, n.º 251, 30 de Outubro de 2002.
- 52 Resolução do Conselho de Ministros 103/2002, de 26 de Julho, p. 5502.
- 53 Decreto-Lei n.º 35-A/2003, de 27 de Fevereiro.
- 54 CRUZ, António Martins. Entrevista realizada pelo autores em 2008.
- 55 Despacho conjunto 39/2004, de 6 de Janeiro.
- 56 LEAL, Ana Catarina – «A diplomacia económica em Portugal no século XXI – que papel no investimento directo português no exterior?».
- 57 Decreto-Lei n.º 208/2006, de 27 de Outubro.
- 58 Decreto-Lei n.º 244/2007, de 25 Junho de 2007.
- 59 Portaria 539/2007, de 30 de Abril.
- 60 Resolução do Conselho de Ministros 152/2006, de 9 de Novembro.
- 61 Decreto-Lei n.º 245/2007. *Diário da República* – I série A, n.º 120, 25 de Junho de 2007, artigo 5.º, al. e), p. 4017.
- 62 Apenas por coincidência, Ferreira de Oliveira, actual presidente executivo da Galp Energia desde 2006, já o tinha sido entre 1995 e 2000. Durante o interregno, foi presidente do Conselho de Administração e presidente executivo da Unicer – Bebidas de Portugal, SGPS, S.A, entre 2000 e 2006, exactamente as duas empresas analisadas neste artigo.
- 63 Dados da Unicer (2008).
- 64 Cf. FERREIRA, Manuel Ennes – «Nacionalização e confisco do capital português na indústria transformadora de Angola (1975-1990)». In *Análise Social*. Vol. XXXVII, N.º 162, 2002, pp. 47-90.
- 65 <http://www.unicer.pt/gca/index.php?id=342>.
- 66 BRANCO, António Vaz. Entrevista realizada na sede da Unicer, em Leça do Balio, 28 de Outubro de 2008.
- 67 *Jornal de Negócios* (2003).
- 68 *Jornal de Negócios* (2004).
- 69 BRANCO, António Vaz. Entrevista realizada na sede da Unicer, em Leça do Balio, 28 de Outubro de 2008.
- 70 *Jornal de Negócios* (2005).
- 71 *Ibidem* (2007).
- 72 *Ibidem* (2008).
- 73 Hipersuper (2008).
- 74 *Jornal de Negócios* (2008).
- 75 Hipersuper (2008/b).
- 76 BRANCO, António Vaz. Entrevista realizada na sede da Unicer, em Leça do Balio, 28 de Outubro de 2008.
- 77 *Diário Económico* (2008).
- 78 KLEIMAN, E. – «Trade and the decline of colonialism». In *The Economic Journal*. N.º 86, Setembro de 1976 pp. 459-480.
- 79 Esta parte decorre da entrevista que nos foi concedida por Pedro Pires de Miranda, ministro dos Negócios Estrangeiros de Portugal, entre 1985 e 1987.
- 80 RAMALHO, Vítor – «Portugal move-se a água?». In *Visão*, 21 de Novembro de 2002, e RAMALHO, Vítor – «A Galp, a tradição e o futuro». In *O Diabo*, 18 de Maio de 2004.
- 81 http://www.galpenergia.com/Galp+Energia/Portugues/a+Galp+Energia/em+Africa/Angola/angola_2col.htm
- 82 «Amorim Energia adquire participação da REN no capital da Galp Energia» [Consultado em: 12 de Setembro de 2006], Disponível em: <http://press.galpenergia.com>. ficando a estrutura accionista da Galp Energia da seguinte forma: Estado português: 17,71 por cento; Parpública: 12,29 por cento; ENI Portugal Investment, S.p.A.: 33,34 por cento; Amorim Energia, B.V.: 31,61 por cento; Iberdrola, S.A.: quatro por cento; Caixa Geral de Depósitos, S.A.: um por cento; Setgás – Sociedade de Produção e Distribuição de Gás, S.A.: 0,04 por cento.
- 83 GALP – «Investor’s day releva favorável momentum operacional». COMPANY NOTE, 23 de Outubro de 2007, http://www.bigonline.pt/pdf/psi20notes/GALP_Investor_Day_releva_favoravel_momentum_operacional.pdf
- 84 BRANCO, António Vaz. Entrevista realizada na sede da Unicer, em Leça do Balio, 28 de Outubro de 2008.
- 85 *Ibidem*.
- 86 Info-Angola (2008).
- 87 SANER, Raymond, e YIU, Lichia – «Swiss executives as business diplomats in the new Europe: new research results of leading Swiss pharmaceutical and agro-industrial global companies», p. 12.
- 88 A este propósito cf. SANER, Raymond, YIU, Lichia, e SONDERGAARD, Mikael – «Business diplomacy management: a core competency for global companies», p. 81, numa referência à actuação desastrosa da Shell na Nigéria.
- 89 O delegado da Unicer em Angola declarou aos autores que nunca foi contactado pelo representante daquele organismo em Luanda e que nem o conhece.
- 90 BRANCO, António Vaz. Entrevista realizada na sede da Unicer, em Leça do Balio, 28 de Outubro de 2008.
- 91 Ver o interessante artigo de BAKER, Michael, e BALLINGTON, Lorna – «Country of origin as a source of competitive advantage». In *Journal of Strategic Marketing*. N.º 10, 2002, pp. 157-168.
- 92 FERREIRA, Manuel Ennes – «Realeconomik e realpolitik nos recursos naturais em Angola». In *R/I – Relações Internacionais*. Lisboa. N.º 6, 2005, pp.73-89, p. 80.
- 93 PACHECO, António – «Angola-Portugal sempre vendeu armas aos beligerantes». *Em Foco*, Dezembro de 2001, <http://www.alem-mar.org/cgi-bin/quickregister/scripts/redirect.cgi?redirect=EEukFFlyZLSnEdo>
- 94 SANER, Raymond e YIU, Lichia – «International economic diplomacy: mutations in post-modern times».
- 95 BARSTON, R. P. – *Modern Diplomacy*. Pearson Education Limited, 2006.
- 96 SRIDHARAN, Krip – «Commercial diplomacy and statecraft in the context of economic reform: the Indian experience». In *Diplomacy and Statecraft*. Vol. 13, N.º 2, 2002, pp. 57-82.

97 Neste quadro encontram-se as sucessivas visitas do primeiro-ministro e de membros do Governo à China, à Venezuela, à Argélia, à Líbia, a Angola, à Rússia, entre outros, ou do Presidente da República à Índia.

98 SILVA, Joaquim Ramos – *Estados e Empresas na Economia Mundial*. Lisboa: Editora Vulgata, 2002, p. 33.

99 Numa feliz observação, Vítor Ramalho refere que «a GALP aparece-nos hoje como o anúncio de uma marca conhecida, que nos recorda que a tradição já não é o que era», embora a cerveja ainda o seja em Angola («A Galp, a tradição e o futuro»).

100 Cf. FLOREK, Magdalena, e CONEJO, Francisco – «Export flagships in branding small developing countries: The cases of Costa Rica and Moldova», pp. 53-72.

101 Ver a este propósito o caso inglês em LEE, J. Michael – «Interpreting in the “rebranding of Britain”». In *The Round Table*. N.º 362, 2001, pp. 679-689.

102 O que não deixa de levantar uma questão sublinhada por RANA, Kishan S. – «Economic diplomacy in India: a practitioner perspective». In *International Studies Perspectives*. Vol. 5, N.º 1, 2004, pp. 66-70, pp. 69-70: «até onde deverá ir o apoio de um diplomata na defesa de negócios que favorecem empresas privadas?».

103 LEAL, Ana Catarina – «A diplomacia económica em Portugal no século XXI – que papel no investimento directo português no exterior?», demonstra, de forma muito interessante, o papel do Estado nos investimentos no Brasil (que marcaram a NPI), pois estes foram liderados por empresas portuguesas onde havia participação pública: PT, EDP, CIMPOR e BRISA.

104 Cf. KOSTECKI, Michel, e NARAY, Olivier – «Commercial diplomacy and international business». Iguualmente MILLER, Geoff – «Current and emerging challenges to the practice of Australian diplomacy». In *Australian Journal of International Affairs*. Vol. 56, N.º 2, pp. 197-206, 200, numa aplicação à Austrália.

105 BRUTER, Michael – «Diplomacy without a state: the external delegations of the European Commission». In *Journal of European Public Policy*. Vol. 6, N.º 2 pp. 1350-1763, Junho de 1999.

106 Como destacam diversos autores, devem ser as pequenas e médias empresas as maiores beneficiárias directas da intervenção do Estado (KOSTECKI, Michel, e NARAY, Olivier – «Commercial diplomacy and international business») porque têm fraca expressão e meios, podendo sair mais beneficiadas da rede de contactos da diplomacia económica.

107 LEE, Donna – «The growing influence of business in UK diplomacy».

108 Ver a propósito das empresas de Singapura na China, YEUNG, Henry Wai-Chung – «Strategic governance and economic diplomacy in China: the political economy of Government-linked companies from Singapore», pp. 55 e 59.

109 A este propósito cf. RANA, Kishan – *Bilateral Diplomacy*.

BIBLIOGRAFIA

FERREIRA, Manuel Ennes e GONÇALVES, Francisco R. – «Globalização e internacionalização das empresas e diplomacia económica em Portugal». In *Análise Social*, Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais, no prelo.

GALP, <http://www.galpenergia.com>

HIPERSUPER (2008)

INFO-ANGOLA (2008)

PEREIRA, Marcos – Entrevista realizada pelos autores em Lisboa, 17 de Outubro de 2008.

REPÚBLICA PORTUGUESA (1974-2009), *Programas do I ao XVII Governo Constitucional*

UNICER, <http://www.unicer.pt>