

**A DIPLOMACIA ECONÓMICA
PORTUGUESA: A DIMENSÃO
POLÍTICO-INSTITUCIONAL**

Henrique Morais

A DIPLOMACIA ECONÓMICA PORTUGUESA: A DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL¹

Henrique Morais

Quaisquer que sejam as suas efetivas consequências, a diretiva política para a diplomacia económica e promoção externa vem recolocar em debate o problema do modelo e práticas da diplomacia económica e da diplomacia “tout court” em Portugal.

Nas próximas páginas abordaremos o que foi a anterior prática portuguesa na esfera da diplomacia económica e as alterações que a diretiva política para a diplomacia económica veio induzir em todo o sistema. Destacaremos as “voltas e reviravoltas” a que a própria diretiva foi sujeita, face a uma constante alteração da forma como foi percecionada pelo poder político – também ele sujeito a várias mudanças nos últimos anos.

ANTERIOR PRÁTICA PORTUGUESA

De modo pouco coordenado a diplomacia económica tem vindo a ser exercida em Portugal por diversas organizações designadamente, Embaixadas e Consulados, ICEP, API e Câmaras do Comércio.

AS EMBAIXADAS

Durante a maior parte do século XX, as nações continuaram a entender a rede de representações diplomáticas, em geral, e as suas embaixadas, em particular, como o instrumento privilegiado de projeção do poder político, de reforço da sua influência e do seu prestígio no mundo.

Também por isso, aos embaixadores solicitava-se uma sólida formação política, bem como alguma habilidade e capacidade de negociação internacional. Naturalmente, a importância da sua ação era diretamente proporcional à evolução dos focos de conflito internacionais ou, pelo menos daqueles em que o respetivo país estivesse envolvido: quanto mais focos de tensão ocorressem, mais indispensável se vislumbrava a ação da rede diplomática.

¹ O presente texto resultou do projeto intitulado “A Nova Diplomacia Económica: Análise e Perspetiva” desenvolvido no OBSERVARE e que, em 2007, deu origem a uma publicação.

Ainda por isso, o padrão de localização dos diversos níveis da rede diplomática obedecia a critérios quase estritamente políticos, que em nada tinham a ver com questões economicistas: não se criava uma representação diplomática portuguesa no país A porque interessava fomentar o investimento estrangeiro, o turismo ou as trocas comerciais com o nosso país, instituía-se essa embaixada porque o país em causa tinha uma posição central na teia político-institucional (ou na lógica dos conflitos).

A GLOBALIZAÇÃO VEIO ALTERAR TUDO ISTO!

Por um lado, ao internacionalizar e massificar atividades tão diversas como o comércio e o investimento, o turismo e as tecnologias da comunicação, transmitiu às nações uma mensagem clara, isto é, ou estas conseguiam ser competitivas a nível internacional, ou sujeitavam-se a um processo de progressivo empobrecimento e perda de importância no contexto económico mundial.

Acontece que a perda de competitividade, neste mundo globalizado, pode ocorrer, pelo menos, por dois motivos completamente distintos: porque a empresa não consegue produzir a preços equiparáveis aos dos seus principais concorrentes, mas também porque a empresa não consegue utilizar o marketing e a imagem que este projeta da “marca” como forma de captar mercados. Aliás, suspeitamos que, progressivamente, as questões da marca começaram a sobrepor-se à mera lógica do preço, não apenas ao nível do produto, mas também do próprio país.²

Tratando-se de uma questão de preço ou de marca, a verdade é que estes desenvolvimentos que a globalização nos trouxe exigiram também uma nova lógica para a atividade diplomática das nações. Hoje, a rede diplomática deve preocupar-se, em conjunto com os outros atores neste processo (designadamente as empresas e as organizações não governamentais), em promover os produtos e serviços nacionais, mas também em projetar do país uma imagem, tanto quanto possível real, de si próprio, das suas capacidades, da sua história e cultura, dos seus valores e dos seus produtos.

A rede diplomática deve ainda interagir com outros canais neste processo de promoção da imagem do país, designadamente através de iniciativas de cariz mediático, nomeadamente os grandes acontecimentos desportivos e as

² Tomemos, como exemplo, a Marca Portugal, que tem impacto nalguns produtos agrícolas (aglomerados de cortiça, vinho, talvez ainda o azeite) e, certamente, no turismo ou, pelo menos, em alguns dos seus segmentos.

exposições internacionais (veja-se o impacto da Expo-Sevilha e da Expo-Lisboa para os respetivos países), ou mesmo associando-se ao sucesso desportivo ou cultural de cidadãos nacionais.³

Em bom rigor, o problema de quase todas as nações é que ninguém sabe nem quer saber nada sobre elas. É precisamente esse um dos aspetos que a diplomacia moderna, apoiada na sua vertente económica, deve tentar perceber e combater, transmitindo do país uma imagem que seja facilmente captável e, se possível, admirada no exterior.

DA LÓGICA DE CRIAÇÃO DAS EMBAIXADAS E CONSULADOS AOS RECURSOS HUMANOS AFETOS ÀS EMBAIXADAS

Portugal tem atualmente setenta e sete embaixadas⁴ espalhadas pelo mundo, com clara predominância para a Europa, onde dispomos de 36 embaixadas que cobrem a quase totalidade do continente.⁵

Trata-se, em primeiro lugar, de uma rede vasta à escala mundial, especialmente se tivermos em conta o papel algo periférico de Portugal na cena política mundial (nomeadamente nos grandes palcos de conflito/negociação), a nossa reduzida dimensão económica e o leque limitado de países que potencialmente deveriam merecer maior atenção, designadamente do ponto de vista de uma estratégia de promoção do investimento estrangeiro no país ou das exportações portuguesas para o resto do mundo extra-União Europeia (UE). É aliás conveniente não esquecer que Portugal está incluído na UE e, como tal, ao abrigo dos desígnios da Política Externa e de Segurança Comum (a chamada PESC). Ora, nesse contexto e atentos os objetivos da PESC, seria de esperar uma progressiva coordenação de estratégias e esforços ao nível diplomático, que tornariam certamente redundantes algumas das missões diplomáticas espalhadas pelo mundo. A título meramente exemplificativo, imaginando que a atividade principal de uma embaixada portuguesa num longínquo país da América Latina é exarar vistos de entrada em Portugal, será razoável considerar até que ponto essa missão diplomática não configura um absoluto desperdício de recursos para o país. Na verdade, admitimos que essa tarefa

³ Suspeitamos que alguns dos nossos “craques” do futebol ou do atletismo poderiam ser excelentes embaixadores itinerantes.

⁴ Inclui-se neste número a missão temporária na Bósnia-Herzegovina.

⁵ As restantes embaixadas repartem-se da seguinte forma: quinze em África, onze no Continente americano (quatro na América do Norte e Central e sete na América do Sul), nove na Ásia, cinco no Médio Oriente e uma na Oceânia.

poderia facilmente ser desempenhada por qualquer outro país da União Europeia que tivesse uma permanência, e motivações, mais ativas nesse país (numa primeira análise, a embaixada espanhola).

Em segundo lugar, trata-se de uma rede que foi essencialmente constituída com base em critérios de incidência político/estratégica da segunda metade do século XX, só por mero acaso coincidentes com as novas realidades económicas e, até, sociopolíticas que o final da “Guerra Fria” propiciou.

Por exemplo, justificar-se-á atualmente ter embaixadas na Bulgária e na Roménia, países que, ao menos do ponto de vista das relações comerciais, do investimento ou do turismo têm um peso absolutamente residual para Portugal?⁶ Não seria, numa lógica de custo/benefício, mais prudente alargar a cobertura do mar Negro, reforçando a presença diplomática portuguesa em Ancara e Kiev?

Estas reflexões tornam-se, todavia, mais prementes quando olhamos para as restantes zonas geográficas: na América do Sul, existem sete (7!) embaixadas, quando nos pareceria fundamental concentrar os recursos em dois mercados prioritários, isto é, o Brasil e a Argentina⁷; em África temos uma vastíssima rede de missões diplomáticas, que abrange países como a Etiópia, o Quénia, o Zimbabué e o Senegal.

Em contrapartida, na Ásia, região que se vem afirmando em crescendo do ponto de vista económico e financeiro, e que provavelmente irá ocupar um lugar central a nível político e social no mundo (basta olhar para os dados populacionais e imaginar, por exemplo, o que acontecerá aos tradicionais fluxos migratórios e turísticos quando a China e a Índia aumentarem em meia dúzia de dólares os respetivos rendimentos per capita), a nossa rede diplomática continua a ser relativamente escassa, não tanto em termos do número de embaixadas na região, mas mais em função dos recursos de que estas dispõem para desenvolver a sua atividade.

Por último, a rede diplomática tem ainda como critério preferencial de localização os fluxos migratórios portugueses da segunda metade do século passado. Esta realidade torna-se particularmente evidente quando se observa a extensa lista de países em que Portugal tem consulados (cinquenta e oito no total), para além de um vasto número de cônsules honorários (cerca de cento e cinquenta). Assim se compreende que a França seja o país em que Portugal tem o maior número de Consulados (treze!), a que se acrescentam quatro na Alemanha, seis nos EUA e nove no Brasil.

⁶ Bastaria, a este propósito, que a rede diplomática seguisse o próprio exemplo do ICEP, cujas delegações se empenham em desenvolver o mercado de implantação, mas também mercados de vizinhança (por exemplo, a República Checa em relação à Roménia).

⁷ Para além destes dois países, Portugal tem embaixadas na Venezuela, Colómbia, Peru, Chile e Uruguai.

Daqui resulta a convicção de que a rede diplomática está, pelo menos no que diz respeito à sua repartição geográfica, algo desajustada. Acresce ainda que não parecem existir critérios objetivos na definição dos recursos afetos às nossas missões no exterior.

O PAPEL DO INSTITUTO DO COMÉRCIO EXTERNO PORTUGUÊS (ICEP)

A promoção externa do comércio, do turismo e do investimento foi sendo assegurada ao longo dos anos pelo ICEP, regra geral a partir da participação em feiras internacionais naquelas áreas e da criação de programas específicos de apoio à internacionalização como, só para citar algumas das iniciativas mais recentes, os programas *Mais Quota Internacional* e *Marcas Portuguesas de Comércio*. De premeio surgiram algumas iniciativas que envolveram outras instituições, designadamente o Núcleo Empresarial de Promoção Externa, criado em 2003 a partir de uma parceria entre o ICEP, a Associação Empresarial de Portugal (AEP) e a Associação Industrial Portuguesa (AIP), com o objetivo prioritário de promover o aumento das exportações nacionais.

Independentemente dos méritos destas iniciativas, e de outras que o ICEP foi implementando ao longo dos anos, somos regra geral confrontados com a ausência de uma efetiva coordenação com a rede de representações diplomáticas, de que é aliás sintomático o facto de, até 2003, a esmagadora maioria das delegações do ICEP no exterior nem sequer funcionar em embaixadas (trinta e duas, num total de quarenta e nove delegações). Além disso, boa parte das iniciativas são delineadas a nível centralizado (no ICEP-Lisboa), resultando normalmente em contactos diretos com as empresas, nos quais raramente a vertente diplomática aparece envolvida.

Do ponto de vista da organização do ICEP somos confrontados com alguns dados que nos deixam algo perplexos, designadamente a nível da afetação do pessoal. Desde modo, para além de um número impressionante de quadros estar ausente do Instituto, em situação de licença de vencimento, requisição ou destacamento (em 31 de dezembro de 2004, eram 32 elementos nesta situação, num total de 713), verifica-se que os efetivos no estrangeiro são 247, quando em Portugal o ICEP dispõe de 441 colaboradores.

A ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA O INVESTIMENTO (API)

A Associação Portuguesa para o Investimento foi criada em novembro de 2002, com o objetivo prioritário de promover grandes projetos de investimento, de origem nacional ou externa, em Portugal. Foi, deste modo, desenhada uma “linha de fronteira” entre o ICEP/IAPMEI, o Instituto de Turismo de Portugal (entretanto extinto) e a API, em função da dimensão do projeto (25 milhões de euros) e/ou do investidor (75 milhões de faturação e 40 milhões de orçamento anual). Projetos acima destes patamares passam a ter a API como único interlocutor nacional, representando todas as restantes entidades administrativas envolvidas.

O ano de 2004 permite já efetuar um balanço relativamente rigoroso quanto à atividade da API, passada que está a fase de arranque da própria Agência. Nesse ano, foram acordados projetos de investimento estrangeiro em Portugal no valor global de 709.4 milhões de euros, que permitiram a criação de cerca de 2400 postos de trabalho.

Tanto do ponto de vista financeiro, como do ponto de vista operacional, não se vislumbra quais as vantagens de ter uma entidade especificamente orientada para a captação de grandes projetos de investimento. Não poderia o ICEP desempenhar (como o fez no passado) esse papel? Não será mais fácil ao staff das embaixadas/delegações do ICEP contactar diretamente com o investidor externo, do que deixar essa missão cometida a quem se encontra distante (e não apenas fisicamente) desses mercados? Será mais difícil a um quadro da embaixada/delegação do ICEP com largos anos de vivência, por exemplo, no Japão desenvolver esforços para captar investimentos para Portugal do que afetar essa tarefa a uma organização provavelmente desconhecida pela generalidade dos investidores em causa?

É aliás curioso imaginar a operacionalidade do sistema atual, designadamente porque a decisão de investimento, para mais quando envolve mercados externos, é suficientemente complexa e dinâmica para se poder imaginar situações em que o interlocutor começa por ser alguém do ICEP e, porque, entretanto, os montantes inicialmente imaginados aumentaram, teoricamente o interlocutor passaria a ser a API. É óbvio que o bom senso das pessoas envolvidas em todos estes processos permite tornear situações como esta, mas isso não esconde a realidade: o sistema está manifestamente mal-organizado e pouco próprio a um país com as características de Portugal.

O MODELO PORTUGUÊS DE DIPLOMACIA ECONÓMICA E PROMOÇÃO EXTERNA

A diretiva política para a diplomacia económica

Segundo relata o embaixador Calvet de Magalhães, a primeira tentativa de diplomacia económica em Portugal remonta ao início da revolução liberal de 1820, quando “o primeiro ministro dos Negócios Estrangeiros da nova ordem, o notável pensador Silvestre Pinheiro Ferreira, no primeiro relatório que apresentou às Cortes, sustentou a necessidade de os nossos representantes diplomáticos se dedicarem, prioritariamente, à promoção do comércio com as outras nações, indo ao ponto de preconizar que os chefes de missões deveriam deixar de se chamar embaixadores e ministros, para passarem todos a chamar-se encarregados de negócios”! Mas a intenção acabou por não vingar:

Bem mais tarde, já no ano de 2003, o ambiente económico português é sacudido pela orientação do embaixador Martins da Cruz, ministro dos Negócios Estrangeiros do governo de Durão Barroso, com a diretiva da diplomacia económica, mais tarde concretizada através de despachos conjuntos dos ministros dos Negócios Estrangeiros e da Economia.

Do ponto de vista orgânico, a principal inovação é a de estabelecer uma dupla tutela para os embaixadores portugueses: eles passam a receber instruções e a responder perante os dois referidos ministros dos estrangeiros e da economia. Em termos funcionais, os embaixadores ficam com a responsabilidade de elaborar anualmente um “plano de negócios” para a sua ação comercial no país onde estão acreditados. Mais ainda, as diretivas políticas para a diplomacia passam a utilizar uma terminologia própria da gestão empresarial: “A sua gestão deve seguir um modelo empresarial (...). Deve produzir planos de atividades em função de mercados prioritários e elaborar o perfil de Portugal mais adequado a cada um deles, adaptando a sua estrutura permanente ao core business” (discurso do ministro Martins da Cruz em 6 de janeiro de 2003).

Na missão do embaixador entram assim novas tarefas: coordenar o apoio às empresas portuguesas; promover bens e serviços portugueses; apoiar a captação de investimento estrangeiro; promover Portugal enquanto destino turístico; avaliar o risco político dos negócios; identificar novas áreas e oportunidades de negócio; em geral, incentivar a internacionalização da economia.

Para cumprimento destas novas funções, as representações externas do Estado português tendem a unificar-se, a partir da localização das embaixadas e das delegações do ICEP em espaços comuns. Simultaneamente, os delegados

do ICEP serão integrados nas estruturas do MNE na qualidade de Conselheiros Económicos, embora o Ministério da Economia continue a superintender nas atividades comerciais e de promoção turística.

Principais características do modelo implementado

O modelo definido em 2003 assentava na ideia chave de integrar e harmonizar toda a vasta rede diplomática do país, nas suas vertentes política e económica, permitindo assim uma racionalização de meios e uma maior coerência nas iniciativas em prole da promoção externa do país.

De entre as novidades que este novo modelo de diplomacia económica apresentava, destacam-se, na primeira fase da sua implementação, a integração dos delegados do ICEP na estrutura das embaixadas, tanto em termos do reporte funcional ao embaixador em causa, como ainda na sua localização física (co localização integral dos delegados com as missões diplomáticas, sejam elas embaixadas ou consulados) e, portanto, na utilização das estruturas de apoio das próprias embaixadas. Estes delegados passaram a ser designados por Conselheiros Económicos e Comerciais, e estava previsto que, numa fase posterior, viessem a ser integrados na estrutura das missões diplomáticas, numa carreira com características técnicas.

Em segundo lugar, ocorreram alterações a nível do próprio ICEP-Portugal, que passou a depender da dupla tutela Ministério da Economia/Ministério dos Negócios Estrangeiros⁸, embora continue a ser responsável pela gestão da rede externa de delegados. No entanto, a responsabilidade pela atividade comercial corrente dos delegados passou a ser exercida pelo ICEP-Portugal em coordenação com os embaixadores.

Entre algumas outras “novidades”, é de assinalar o aprofundamento da ligação entre o ICEP e o IAPMEI (que já funcionavam numa espécie de plataforma de serviços partilhados desde 2003), cujo aparente objetivo final será a integração destas duas organizações, bem como a alteração da competência de promoção externa do turismo nacional do ICEP para o recém-criado Instituto de Turismo de Portugal.

Em todo o caso, mantém-se o princípio de que a rede de diplomacia económica seja tutelada pelos Ministérios dos Negócios Estrangeiros e da Economia e Inovação, devendo o ICEP/IAPMEI, a Agência Portuguesa para o Investimento

⁸ O XVII Governo Constitucional estabeleceu que “A competência relativa à definição das orientações estratégicas do ICEP-Portugal, I.P., bem como ao acompanhamento da sua execução, é exercida pelo Ministro da Economia e da Inovação em articulação com o Ministro de Estado e dos Negócios Estrangeiros”. Daqui resulta uma tutela efetiva do Ministério dos Negócios Estrangeiros em matéria relativa à diplomacia económica.

e o Instituto de Turismo de Portugal serem utilizadores dessa rede e responsáveis, respetivamente, pela dinamização das áreas do comércio externo, do investimento externo e do turismo.

Um aspeto importante do modelo de diplomacia económica prende-se com o envolvimento de entidades empresariais privadas. Atualmente, uma das ideias-chave a nível da diplomacia económica é precisamente a de que se trata de um território supranacional com atores não estatais, tendo, portanto, os ministros dos negócios estrangeiros de aprofundar as suas capacidades institucionais no relacionamento com atores não estatais e outros ministros.

ALGUMAS COMPARAÇÕES E CONCLUSÕES

Perante o atual enquadramento socioeconómico, tendo em conta o avanço aparentemente inexorável da globalização e as crescentes limitações de ordem financeira que a evolução económica vem impondo ao país (e, em geral, à União Europeia), parecem-nos inevitáveis três conclusões imediatas, independentemente de algumas especificidades que se venham a implementar no modelo de promoção da imagem externa de Portugal.

Em primeiro lugar, julgamos que talvez fosse prudente uma reflexão prévia, mas tão rápida quanto a situação atual o exige, quando às linhas mestras da diplomacia económica em Portugal. O Governo e os agentes económicos em geral não devem ter rodeios em aceitar decisões que possam marcar roturas no enquadramento atual, designadamente no que diz respeito ao ordenamento das nossas missões diplomáticas ou à definição de mercados prioritários.

Em segundo lugar, julgamos que Portugal deve abandonar rapidamente o modelo de “competição” em matéria de *Economic Work* em que se encontra atualmente, com o Ministério dos Negócios Estrangeiros e o Ministério da Economia e da Inovação mais ou menos embrenhados numa teia de definição de responsabilidades em que ninguém aparentemente se entende (e em que a máquina diplomática acaba por ser subaproveitada enquanto elemento central na projeção da imagem externa do país). Deriva daqui que o país deve caminhar rapidamente para um modelo integrado das funções tradicionais dos negócios estrangeiros com as vertentes do comércio externo, investimento estrangeiro e, eventualmente, turismo.⁹

⁹ O que está em jogo é, afinal, o alargamento do próprio conceito de diplomacia económica à vertente comercial ou, por outras palavras, a capacidade da rede diplomática em intervir igualmente a nível da representação comercial do país no exterior.

Não estando certos de que seja possível nas próximas décadas implementar o sistema da completa unificação dos negócios estrangeiros/comércio externo, que aliás nos pareceria desejável, parece-nos avisado que um país com a dimensão de Portugal, sendo uma pequena economia aberta, com dificuldades financeiras expressivas e sem um peso político considerável à escala mundial deva aproveitar a sua rede diplomática para promover eficazmente as atividades referenciadas. Ora isso dificilmente se conseguirá no atual modelo, em que a não integração completa das vertentes diplomática e económica conduz à difusão de esforços, ao enfraquecimento político da componente económica e ao desperdício na utilização de recursos, como o comprovam os casos recentes de países como a Tailândia ou mesmo a Índia. É também neste contexto que entendemos, e aplaudimos, algumas das medidas recentemente anunciadas pelo governo português, designadamente a constituição da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), resultante da fusão entre o ICEP e a API. Trata-se de uma decisão no sentido da centralização do sistema de apoio ao comércio e à internacionalização das empresas portuguesas, que se deseja possa vir a ter ainda um maior alcance e desenvolvimento, designadamente se o caminho for para uma integração desta nova estrutura com a rede diplomática (o que não é, neste momento, seguro que venha a ocorrer).

Em terceiro lugar, a realidade competitiva em que nos encontramos atualmente, aliada à difícil situação económica e financeira do país, torna claro que a rede diplomática deve ser posta, sem hesitações, ao serviço dos interesses de natureza económica do país. Ora, para que isso ocorra, seria necessário, para além de outras medidas de inegável mérito já tomadas (por exemplo, a nível da criação dos conselheiros para a internacionalização), dotar as embaixadas de mais recursos humanos qualificados na área económica e financeira. Aliás, não seria talvez descabido olhar com alguma atenção para o modelo diplomático do Foreign Office britânico, em que o “número três” das respetivas embaixadas no exterior é regra geral um indivíduo com sólida formação na área económico-financeira.

Neste contexto, a eventual extinção da rede de conselheiros pelo MNE só pode ser entendida se estiver provada a absoluta ineficácia destes conselheiros face aos custos que representam. Mais do que pura e simplesmente extinguir a rede de conselheiros, seria porventura interessante proceder a uma análise benefício/custo clarificadora da situação atual.

Finalmente, as instituições envolvidas em todo este processo devem entender que não há mais lugar para uma ação voluntariosa, mas descoordenada dos organismos públicos que desenvolvem a sua atividade na área da diplomacia económica. De uma vez por todas, embaixadores e delegados do ICEP,

ministros da economia e dos negócios estrangeiros têm de se entender e implementar as linhas mestras de uma diplomacia económica efetiva e com objetivos claramente traçados.

Conforme se pôde constatar ao longo das páginas deste estudo, o modelo português de diplomacia económica e promoção externa adotado nos primeiros anos do novo século configurou, em vários sentidos, uma mini revolução na estruturação e na lógica de funcionamento dos organismos de promoção externa do país, desde as entidades públicas, até ao próprio tecido empresarial.

Para além disso, o novo modelo exigiu que se alargassem os mecanismos de colaboração daqueles organismos com a vasta rede diplomática do país, quer a nível das embaixadas e dos consulados, quer ainda com os conselheiros económico-sociais ou os cónsules honorários.

Conclui-se, portanto, que o debate em torno da estrutura de promoção externa dos países é alargado e, provavelmente, está agora a dar os primeiros passos num grupo muito alargado de países.

Para um país com a dimensão de Portugal, sobretudo nas atuais circunstâncias em que a crise económica persistente e a descrença parecem ter-se instalado no país, a opção só poderá ser uma: conseguir chegar primeiro que a maior parte dos nossos concorrentes, o que significa adotar, tão rápido quanto possível, as alterações que o século XXI torna necessárias. Até porque, é bom não esquecer, outros, de que o Reino Unido é certamente um dos melhores exemplos, há muito que entenderam de que forma se deve utilizar eficazmente uma poderosa rede diplomática no apoio às empresas nacionais.

Referência

MOITA, Luís (coord); Farto, Manuel; Morais, Henrique (2007). *A Nova Diplomacia Económica: análise e perspectivas*. Lisboa: EDIUAL.

