

**SOUSA GALITO, Maria (2006). Entrevista ao Eng. António Alfaiate. In (2007) Trinta Entrevistas no Âmbito da Diplomacia Económica de Portugal no Atlântico. CI-CPRI, ENT, N°5, pp. 32-39.**

**ENT: Entrevistas**



Entrevistado: *Eng. António Alfaiate*  
**Director Executivo da Associação Industrial Portuguesa – AIP**

*Dia: 28 de Dezembro de 2006, 15.30h*  
*Local: Praça das Indústrias, EC Junqueira – Lisboa*  
*Duração da entrevista: 36m29s*

*MSG (Maria Sousa Galito), AAF (António Alfaiate)*

**MSG:** *Muito obrigada. Para começar, pedia talvez ao Sr. Eng. que me falasse um pouco sobre a Agência Industrial Portuguesa (AIP) enquanto associação empresarial de âmbito nacional, e de como as suas actividades podem ajudar à internacionalização das empresas portuguesas. Pelo que percebi, no ano de 2003, a AIP assinou protocolos de criação do Núcleo Empresarial de Promoção Externa (NEPE) e do Sistema de Informação às Empresas (SIE), é assim?*

**AAF:** «A Associação Industrial Portuguesa vai celebrar 170 anos de vida, no próximo dia 28 de Janeiro. É, portanto, uma das organizações de cariz associativo empresarial mais antigas de Portugal.

«A AIP, embora tenha a designação “Industrial”, cobre também outros sectores de actividade: comércio, serviços, turismo e um pouco a agricultura (embora com menos associados neste sector).

«A AIP é uma associação *sui generis*, mesmo a nível internacional. Não conheço outra associação semelhante, com uma única excepção, a da Associação Empresarial de Portugal (AEP) com sede no Porto.

«Primeiro, a AIP é proprietária de duas importantes infra-estruturas (a Feira Internacional de Lisboa e o Centro de Congressos de Lisboa), o que lhe permite dispor de recursos financeiros que não teria se vivesse exclusivamente – como a grande

maioria das associações – das cotas dos seus associados. Portanto, uma vez que a AIP possui essas duas infra-estruturas, desenvolve actividades que são em muito responsáveis pelas suas receitas, pois auferem-lhe capacidade financeira superior à que possuiria se vivesse apenas das cotas dos seus associados.

«Segundo, a AIP é especial por ter iniciado/incentivado, em Portugal, o *associativismo de base regional*. Historicamente, o associativismo em Portugal é de base *sectorial*. A AIP foi, de certa forma, precursora, quando lançou um conjunto de 12 núcleos empresariais regionais, que eram delegações da AIP, em doze distritos do país e que, posteriormente, vieram a autonomizar-se. Hoje em dia, são associações empresariais regionais autónomas mas sedeadas na AIP.

«Terceiro, a AIP possui uma grande rede de ligações internacionais, sem par a nível nacional, tanto que é filiada da União das Confederações da Indústria e Empregadores da Europa (UNICE) – não só a União Europeia, mas a Europa em sentido lato; na *Union Europeenne de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises* (UEAPME). Faz parte do *Business and Industry Advisory Committee to the OECD* (BIAC); faz parte da Associação ibero-americana de Câmaras de Comércio (AICO), etc.

«No mundo globalizado em que vivemos, é muito importante termos uma rede de ligações internacionais. É decisivo para se ter capacidade de adaptação.

«Quarto, a AIP também tem o estatuto de Câmara de Comércio e Indústria. O que lhe permite participar nestas duas famílias internacionais, que pertenciam à sua rede de influência: a família das associações industriais empresariais, e a família das Câmaras de Comércio e Indústria. Muito recentemente, a AIP alterou os seus estatutos e passou a designar-se como *AIP – Confederação Empresarial*. E porquê? Porque temos como associados, não só empresas, como associações (sectoriais e regionais). Isto para lhe dizer que nós temos perto de 4000 associados directos. Contando com os associados dos nossos associados, a AIP representa cerca de 40 000 empresas portuguesas de todos os ramos de actividade.

«Portanto, isto é um pouco o que é a AIP em termos específicos. No geral, a AIP desenvolve o que qualquer associação desenvolve – o interesse dos seus associados. Portanto, desenvolvemos acções de formação, de apoio à participação no domínio da qualidade, do ambiente, e da informação. Actuamos muito no âmbito da internacionalização, penso que será o tema mais desenvolvido na nossa conversa. E conferimos apoio genérico a tudo o que as empresas precisem para o seu desenvolvimento. Temos também um gabinete dedicado à propriedade industrial, à questão das patentes.»

**MSG:** *A esse propósito, devo acrescentar que, ao preparar esta entrevista, encontrei na Internet o artigo do Sr. Eng. sobre “estratégias de protecção e defesa de marcas e desenhos comunitários: a perspectiva empresarial” (de 3 Outubro 2006).*

**AAF:** «Pois, exactamente. Por último, a AIP dispõe de duas delegações: uma em Bruxelas (um pouco *sui generis*, com o objectivo de acompanhar de perto o processo legislativo comunitário e, assim, poder intervir tão cedo quanto possível nesse processo para, de algum modo, tentar influenciá-lo no sentido da defesa dos interesses das empresas portuguesas); outra em Luanda (com características completamente diferentes,

para apoio às empresas que queiram fazer negócios/investir em Angola). E temos um escritório em Maputo (também para apoio aos negócios das empresas portuguesas localizadas em Moçambique).»

**MSG:** *Aproveito as palavras do Sr. Eng. para lhe pedir um comentário sobre o “Projecto PALOP” da AIP. Se bem sei, é um projecto integrado de promoção de Portugal nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, dinamiza várias iniciativas e tem sido desenvolvido em parceria com a AEP e o ICEP, e apoiado pelo Programa de Incentivos à Modernização da Economia – PRIME. É mais ou menos isto?*

**AAF:** «Este projecto é muito interessante, essencialmente porque permite que três entidades que, até aqui, actuavam de forma descoordenada no apoio às empresas portuguesas – no investimento/exportação para os PALOP – se esforcem por colaborar entre si.

«A AIP, a Associação Empresarial de Portugal (AEP) – os nossos amigos do Porto – e o ICEP, passaram a agir de forma coordenada. Devia ser algo óbvio e que o bom senso recomendaria mas, em Portugal, não é nada fácil levá-lo a efeito, como sabe. Infelizmente, é uma das maiores dificuldades que nós temos. Um dos pontos negativos do povo português é a dificuldade de *colaborar entre si*.

«Na área da internacionalização, todos os recursos que temos são escassos na tentativa de apoiarmos as nossas empresas. Se o fizermos de forma descoordenada, mais ineficaz será essa actuação.

«O grande mérito deste projecto foi reunir, à volta dele, as três entidades que referi, obtendo assim sinergias, maximizando o resultado final.

«A razão principal que levou a juntar-nos foi a organização da presença portuguesa nos PALOP, a saber: a FIL em Angola, a FACIM em Moçambique e a Feira de Cabo Verde. Elaborámos programas complementares a essas feiras, que vão desde a organização de seminários e colóquios, à edição de publicações relacionadas com esses mercados.

«Mais recentemente, houve mais duas iniciativas, uma das quais com ligação à África do Sul. Esta última, pretende – e sempre que seja possível – que os investimentos da África do Sul nos PALOP – em particular em Angola e Moçambique – sejam feitos em parceria com empresas portuguesas.»

**MSG:** *É um piscar de olhos à Commonwealth?*

**AAF:** «Não. É um projecto que teve a sua origem numa constatação pragmática: as empresas da África do Sul possuem uma considerável capacidade financeira, estão interessadas em trabalhar em mercados como o angolano e o moçambicano, fá-lo-iam certamente sozinhas ou com outros parceiros que não portugueses se não tivéssemos tentado cooperar com eles. Portanto, correspondemos a um apelo de algumas entidades da África do Sul. Nesse contexto, temos vindo a celebrar acordos. Celebrámos um aquando da visita da Sra. Vice-Presidente da África do Sul a Portugal, no sentido de procurar e potenciar projectos comuns luso-sulafricanos em Angola e Moçambique.

«Complementarmente a este projecto, e agora já numa lógica mais ampla, procurámos criar uma rede de associações empresariais nos PALOP. Celebrámos protocolos com as associações mais representativas e câmaras de comércio em Angola, em Moçambique, em Cabo Verde, na Guiné-Bissau e no Brasil.»

**MSG:** *Se me permite, peça-lhe um comentário sobre o futuro. Se pude compreender, a AIP procurou elaborar um plano de renovação, reposicionamento e afirmação estratégica nos mercados europeu e internacional, em resposta às necessidades das empresas nacionais (tais como a modernização, a reestruturação, e a internacionalização). Pedia ao Sr. Eng. algumas palavras sobre este reposicionamento estratégico da AIP, por favor.*

**AAF:** «Temos a consciência de Portugal possuir um enorme problema/desafio, que é a necessidade imperiosa de impulsionar o crescimento do seu PIB. Diria, portanto, que Portugal possui um problema de crescimento. Fala-se muito do problema do défice mas discute-se menos o dilema do crescimento, embora estejam obviamente interligados.

«Nos primeiros anos de adesão à União Europeia, o crescimento do PIB Português convergia em relação à média comunitária mas ultimamente, como sabe, tem acontecido o oposto.

«Depois, como crescer e quais podem ser os efeitos desse crescimento. Quanto mais não seja pela dimensão do mercado português, a solução pode estar na dinamização das exportações portuguesas; razão que justifica a prioridade conferida pela AIP à internacionalização das empresas portuguesas – quer na vertente exclusivamente ligada à exportação, quer na vertente de investimento directo português no estrangeiro.

«Como é que isso se consegue? Essencialmente de duas maneiras. Primeiro, através da internacionalização das empresas, quer na vertente exportação, quer na vertente de IDE. Segundo, com base nas PME.

«Portanto, o objectivo é conseguir que as empresas que já exportam, exportem mais e melhor – com produtos de valor acrescentado; e possam, o que não é muito falado, alargar a sua base de exportação. Assim, empresas que não exportam ou o façam esporadicamente, passam a exportar de forma sistemática. É um trabalho complexo, pois é fácil *fazer mais do mesmo*, já pode ser difícil *fazer coisas diferentes*.

«Depois, levamos em consideração que a maioria do nosso tecido empresarial é composto por Pequenas e Médias Empresas (PME) – eu diria até por micro empresas. As grandes empresas possuem, normalmente, recursos internos que lhes permitem enfrentar desafios de forma praticamente autónoma – quero com isto dizer que não precisam tanto de apoio associativo como as PME, até por uma questão de dimensão. As PME são as que mais carecem de apoio associativo.

«Portanto, a AIP procura concentrar esforços neste binómio internacionalização/PME. Depois vêm as outras orientações da AIP: a reestruturação, o redimensionamento, a cooperação porque, muitas vezes, para exportar é preciso ter alguma massa crítica e um conjunto de competências complementares que também ajudem a colmatar dificuldades de cooperação, mormente no domínio da exportação.

«Sintetizando, Portugal tem um problema de crescimento; para crescer, tem de exportar mais. O tecido empresarial português é, sobretudo, constituído por PME, pelo que são estas que têm de aumentar as suas exportações.»

**MSG:** *Neste processo, em que pode ajudar o modelo de diplomacia económica Português, se é que existe, nesse apoio à exportação de produtos nacionais e ao Investimento Directo Estrangeiro (IDE)? No entender do Sr. Eng., o Estado está a apoiar as empresas portuguesas?*

**AAF:** «Eu diria que está como sempre esteve. O Estado sempre ajudou as empresas nessas áreas (exportação, IDE), resta saber se o faz da forma mais eficaz.»

**MSG:** *Tem havido alguma evolução nos últimos anos?*

**AAF:** «Não tem havido uma linha de continuidade como seria desejável, penso eu. A diplomacia económica é um tema interessante, que voltou a estar na moda – e em Portugal temos muito um problema das modas.

«Na altura em que Durão Barroso era Primeiro-Ministro, a diplomacia económica saltou para as primeiras páginas dos jornais. Falou-se na necessidade de implementar uma verdadeira diplomacia económica, o que não foi bem aceite por alguns diplomatas, que consideravam ter sempre feito diplomacia económica quando, assim, parecia que se estava, de repente, a inventar o conceito.

«No fundo, isto traduz o facto de sermos um pequeno país, de recursos humanos e financeiros limitados, pelo que devemos procurar políticas e estratégias que optimizem esses recursos escassos. Isso, infelizmente, nem sempre tem sido possível, quer no sector público, quer no sector privado.

«Dei-lhe atrás o exemplo do projecto PALOP, em que a AIP procura optimizar recursos, através de uma parceria público-privada que está a funcionar muito bem pelo que, no nosso entender, devia ser prosseguida e até ampliada.

«No caso da diplomacia económica, o que se tem verificado, numa perspectiva histórica, é que nem sempre tem sido fácil potenciar – ao serviço das exportações – a nossa rede diplomática (as nossas embaixadas) e a rede do ICEP (instituto que, tradicionalmente, tem tido a missão de apoiar as exportações portuguesas e que, agora, vai ser objecto de alterações, por fusão com a API, e passar a chamar-se AICEP).

«No fundo, o que estava subjacente ao conceito de diplomacia económica e que foi relançado pelo então Primeiro-Ministro Durão Barroso e pelo então Ministro dos Negócios Estrangeiros Martins da Cruz, foi a necessidade de obter sinergias e um funcionamento articulado entre a rede diplomática e a rede de Delegados do ICEP. Mas as coisas estão longe de funcionar bem.

«O que a AIP tem vindo a constatar de forma pragmática, é que há países onde essa simbiose de faz muito bem e há outros em que não será tanto assim porque, quer queiramos quer não, “são as pessoas que fazem as organizações” e, portanto, tudo depende do entendimento, no país respectivo, entre o embaixador e o delegado do ICEP.»

**MSG:** *O que me está a dizer é que a maior colaboração entre embaixadores e delegados do ICEP, e agora esta fusão do ICEP com a API, têm sido iniciativas que têm deixado muito a desejar? Ou o problema reside no facto de se estar constantemente a alterar modelos de actuação pondo, assim, em causa a prossecução de melhores resultados?*

**AAF:** «Esse é o principal problema: a constante alteração de modelos. Posso dizer-lhe que esta situação que vamos viver agora da API com o ICEP já existiu no passado. O ICEP já teve, para além da função de apoio às exportações, a função de apoio à captação de investimento directo estrangeiro.

«Nos primórdios havia um instituto autónomo que era o Instituto de Investimento Estrangeiro com o objectivo de captar IDE para Portugal. Depois entendeu-se que fazia sentido tirar partido da rede física de delegações do ICEP – que só fazia a promoção das exportações – e utilizá-la para fazer as duas coisas (promover as exportações e o IDE). Em seguida, entendeu-se que estas redes também podiam ajudar a promover o turismo e juntou-se tudo. Até que a tendência de fusão se inverteu. Considerou-se que o turismo possuía especificidades próprias, ao ponto de se separar das Exportações e do IDE. Depois entendeu-se que o IDE tinha especificidades autónomas e criou-se a API. E agora volta-se a uma situação que já existiu, ao criar um organismo que faça, simultaneamente, a promoção das exportações e a captação do IDE, enquanto a promoção do Turismo, pelo menos por enquanto, é mantida autonomamente.

«Portanto, este percurso traduz soluções diferentes mas, no fundo, vamos regressar a uma solução preexistente.»

**MSG:** *O Estado está a oferecer soluções mais políticas do que pragmáticas?*

**AAF:** «Eu diria que sim. A análise que faço numa perspectiva histórica é que, muitas vezes, é importante para o poder político alterar a situação que existe; talvez porque esteja mau mas, sobretudo, para que mude.»

**MSG:** *E mostrar trabalho?*

**AAF:** «Enfim, os agentes económicos acompanham estas mudanças com alguma preocupação. Muitas vezes não se percebe a lógica subjacente a estas fusões, autonomias, fusões.

«Dito isto, não queria que interpretasse mal as minhas palavras. Acho que a fusão entre o ICEP e a API é uma medida positiva. O que acho que não fez sentido foi, depois de ter tido uma fusão, se ter autonomizado, para agora se optar novamente pela fusão.»

**MSG:** *No fundo, é preciso alguma estabilidade?*

**AAF:** «É útil. Até para que as organizações encontrem o seu ponto de equilíbrio, e não sofram constantes alterações estruturais e estratégicas.

«Acho que o processo de fusão entre o ICEP e a API merecia ser um *case study* nas Universidades... de como não se faz uma fusão. Esta decisão foi anunciada há muitos

meses e não se sabe quando é concretizada. As reestruturações não devem ser anunciadas; devem ser feitas e anunciadas quando consumadas; de contrário, acarreta grande instabilidade nas organizações que vão ser fundidas.

«É natural que uma organização ICEP, que sabe que vai passar por um processo de fusão e que vai mudar de Administração esteja, há largos meses, na expectativa e em gestão corrente. Portanto, acho que esta foi uma forma muito infeliz de concretizar esta operação.»

**MSG:** *Vamos talvez para uma última questão. A informação parece ser crucial para as empresas. No entender do Sr. Eng., o Estado poderia/deveria investir mais em intelligence económica, no sentido de informar atempadamente as empresas em relação a potenciais oportunidades de negócio e que os embaixadores, no decurso do seu trabalho e dos contactos que estabelecem entre si, conseguem obter?*

**AAF:** «Acho que vivemos num mundo global, onde a informação é uma variável muitíssimo importante para a vida das empresas. Mas enquanto há uns anos havia uma grande dificuldade em aceder à informação, hoje em dia a questão é saber seleccionar a informação.

«Actualmente, existem fontes de informação – a começar pela Internet – que permitem, às empresas, saber de situações que não estariam à sua disposição se os tempos fossem outros. O importante é saber escolher o que é pertinente e não nos deixarmos afundar no excesso de informação.

«No mundo dos negócios há um conjunto de dados que são importantes conhecer, por exemplo, sobre concursos públicos – que, actualmente, são bastante regulamentados a nível europeu. Já não acontece, ou é mais difícil que haja uma protecção, da parte do Estado que lançava o Concurso Público, às empresas que tinham como fornecedor o próprio Estado. Portanto, hoje em dia há regras comunitárias que tornam essa situação altamente improvável. Logo, as empresas possuem todo o interesse em saber quando há concursos públicos e dispor dessa informação.

«Há várias fontes de informação. Desde logo, a União Europeia desenvolveu as EIC (*Euro Information Centers*), em Portugal existem, salvo erro, sete. A AIP tem uma, que permite possuir um conhecimento atempado de concursos públicos que possam surgir; mas também transmite manifestação de interesse de empresas europeias por empresas portuguesas para constituição de parcerias, e vice-versa.

«Por outro lado, a informação sobre processos de privatização, nomeadamente nos novos Estados-Membros, foi muito importante – e digo “foi”, porque o processo de alargamento já ocorreu e, portanto, as oportunidades que existiram nesse domínio já passaram. Uma das formas mais fáceis de adquirir quota de mercado e canais de distribuição de um país, é adquirir uma participação social numa empresa do país de destino. Embora continue a ser importante para países como a Bulgária e a Roménia. Para além disso, vão aparecer oportunidades de negócio pontuais e, se surgirem, as antenas locais serão importantes.»

**MSG:** *Em mercados como Angola e Moçambique, onde a informação ainda não é muito divulgada na Internet, com certeza que as oportunidades de negócio terão de ser mais procuradas conversando com as pessoas locais, ou estou errada?*

**AAF:** «Eu estava a falar em termos de União Europeia ou de mercados abertos. Nos mercados fechados, emergentes, ou onde o Estado ainda possui um papel controlador significativo, é preciso dispor de “antenas locais”, para recolher informação a facultar às empresas portuguesas. Não é por acaso que a AIP possui uma delegação em Angola e um escritório em Moçambique – “antenas específicas” – exactamente porque acha que poderão ser úteis para os seus associados a trabalhar em Angola. Por outro lado, a AIP procura recolher todo o tipo de informação que vier de “antenas oficiais” existentes – as embaixadas, as delegações do ICEP – pois podem ser muito úteis e importantes.»

**MSG:** *Muito obrigada, Sr. Eng. António Alfaiate.*