

**SOUSA GALITO, Maria (2006). Entrevista ao Dr. António Horta Lobo. In (2007) Trinta Entrevistas no Âmbito da Diplomacia Económica de Portugal no Atlântico. CI-CPRI, ENT, N°8, pp. 58-67.**

**ENT: Entrevistas**



Entrevistado: *Dr. António Horta Lobo*  
**Presidente do ICnet – Conhecimento Inteligência Económica**

*Dia: 21 de Junho, 18h30*

*Local: Biblioteca Vítor de Sá, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia de Lisboa (ULHT)*

*Duração da Entrevista: 35m,15s*

*MSG (Maria Sousa Galito), AHL (António Horta Lobo)*

**MSG:** *Muito Obrigada pela oportunidade, Dr. Horta Lobo. As embaixadas perderam relevância no mundo actual? Quais os limites da actuação das embaixadas de economias de mercado livre no auxílio de empresas individuais?*

**AHL:** «Dantes, sem o nível actual das tecnologias de informação que tornou possível de certo modo o fenómeno da globalização de que tanto se fala – as empresas e os países viviam, uns em relação aos outros, num contexto obviamente muito diferente.

«A revolução operada nas tecnologias veio mudar as regras do jogo permitindo uma maior interpenetração de mercados – uma das características da globalização, provocando uma cada vez maior concorrência entre empresas sim, mas também entre países.

«A parceria entre Estados e empresas tornou-se essencial para enfrentar as novas condições de conquista de mercados. Daí derivam porventura os conceitos modernos de diplomacia económica uma vez que na sua essência, esta sempre existiu.

«O que é que isso significa? A concorrência entre empresas é hoje complementar e associada à concorrência entre países. No futuro veremos certamente o aparecimento tendencial de novos pólos económicos competindo com os já hoje existentes ou em vias de criação.

«Do mundo bipolar – EUA e a Rússia - ao mundo unipolar – hoje os EUA, iremos certamente evoluir para um mundo policentrado, multipolar assente também nos chamados BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China – e esperemos na União Europeia, agora a 27.

«Por exemplo, a Índia já produz 40 a 50% do software que é consumido pelas multinacionais e pelo mundo ocidental, e a União Europeia pretende ser um pólo de desenvolvimento com maior protagonismo a nível mundial, em acordo com o facto de ser já hoje o maior bloco económico mundial.

«O que significa que vivemos autênticas guerras económicas. E também guerras de informação entre empresas, numa concorrência exacerbada, onde os mercados tendem a integrar-se e a ser dominados pelos grandes grupos que controlam grande parte do comércio mundial. As fronteiras tendem a tornar-se virtuais.

«Os Estados, na minha opinião, são contrariamente àquilo que é dito e repetido, cada vez menos liberais, no sentido em que pelo menos discretamente são cada vez mais interventores na regulação das relações económicas entre países e dentro dos países.

«Os EUA, por exemplo, são os primeiros a apregoar o liberalismo económico... mas, de facto, são os primeiros a não o praticar. Existe cada vez mais um grande protecçãoismo nos EUA. Se quiser abrir uma empresa nos EUA num sector considerado estratégico – tem de preencher centenas de formulários, o que obviamente é inibidor para qualquer empresa.

«Isto em relação aos EUA, mas a França, a Espanha, ou o Reino Unido criam cada vez mais parcerias com as empresas nacionais através de instrumentos – ajudas, sistemas de financiamento, estratégias de influência, diplomacia económica, sistemas de inteligência, no sentido de as ajudar a posicionarem-se nos mercados globais, a melhor competirem e a conquistarem novos mercados.

«A França ou a Espanha falam muitas vezes de “patriotismo económico”. A guerra económica que se instalou vai a par obviamente com a guerra da informação, muitas vezes nos limites da “espionagem industrial”.

«Vários países implementaram sistemas de inteligência económica como serviço às suas empresas nacionais. Muitas vezes os sistemas de informação criados com outros fins (por ex. o da luta contra o terrorismo) acabam por beneficiar as empresas nacionais.

«Todos nós já ouvimos falar dos sistemas “Echelon” ou “Carnivore” dos EUA. No *Echelon*, por exemplo, um qualquer e-mail que você me envie, pode ser lido pelo sistema.

«Portanto, se você é uma empresa ou eu estou a constituir outra empresa, e estamos a combinar uma parceria para avançar para um certo mercado, essas informações – não sejamos ingénuos – têm fortes possibilidades de irem parar a mãos das empresas desses países concorrentes das nossas e a que não estavam em princípio destinadas.»

**MSG:** *Mas então, a intelligence política que havia na Guerra Fria, agora é intelligence económica no Pós Guerra Fria?*

**AHL:** «É, em grande parte. De resto, a queda do muro de Berlim alterou dramaticamente as prioridades. Poucos anos depois o Presidente Clinton, dispensou cerca de trinta mil agentes dos serviços de informação – CIA etc., ou seja, agentes da espionagem pura e dura e substituiu-os por economistas, sociólogos, por homens da cultura e da ciência, que passaram a analisar e a recolher informações do exterior conforme as suas áreas de especialização.

«Neste domínio o Estado francês implementou um verdadeiro sistema de recolha de informações no campo tecnológico através das suas embaixadas no mundo. Analistas especializados têm por missão praticar a Vigia Tecnológica permanente dos países onde estão colocados. Essa informação é em seguida centralizada para as empresas através da Agência para o desenvolvimento da Informação Tecnológica. É um bom exemplo de apoio às empresas e á diplomacia económica.

«Neste caso, o Estado coloca-se ao serviço das empresas, faz o acompanhamento e analisa mercados, identifica inovações tecnológicas, detecta *sinais fracos* sobre novos concorrentes, mercados emergentes, produtos emergentes, etc.»

**MSG:** *Qual é o grau de sofisticação destas matérias em Portugal?*

**AHL:** «É muito pouco. Recentemente foi implementado um conceito moderno de diplomacia económica em Portugal mas um longo percurso resta a percorrer. É preciso que os serviços das embaixadas e os embaixadores tenham formação própria e que exista uma motivação/ sensibilização em relação à gestão da informação estratégica: ciclo da informação – identificação de fontes, recolha, tratamento (análise) e distribuição atempada da informação estratégica.

«É óbvio que este ciclo terá de ser continuado com os ciclos da acção defensiva e ofensiva se caso disso. A análise e identificação de relações de força e lobbies locais, o estudo de oportunidades de negócio e da concorrência directa e indirecta, a avaliação política das decisões em matéria de decisão económica local, nomeadamente em caso de concurso públicos por ex. revelam-se fundamentais mas exigem um certo grau de profissionalização.

«Uma empresa portuguesa que queira internacionalizar-se necessita para ter êxito, de toda uma informação que vai desde a que directamente diz respeito à razão directa da sua decisão mas igualmente, legislação, interesses estabelecidos a nível político, económico, concorrentes locais e internacionais, ligações existentes com os poderes locais, *players* no mercado etc., ou seja toda a informação que se possa revelar critica para a tomada de decisão e para a sustentabilidade do projecto empresarial.

«Qual a estratégia e sectores prioritários de desenvolvimento no país? Que mercados / produtos se irão provavelmente desenvolver a curto e médio prazos? Que países apostam em quais mercados? Outros tantos dados estruturados e informações estratégicas que no contexto da diplomacia económica e não só, os Estados têm vindo a procurar colocar à disposição das empresas nacionais uma vez que uma empresa sozinha provavelmente não teria capacidade financeira para os obter.»

**MSG:** *As Pequenas e Médias Empresas (PME) estão mais vulneráveis no seu processo de internacionalização, carecem mais da ajuda das embaixadas?*

**AHL:** «Exactamente. E como já referi, meios têm sido implementados pelos Estados com esse fim. Cito alguns exemplos: meios financeiros e técnicos em França, e Espanha.

«Nos EUA o *In-Q-Tel* da CIA que financia directamente as empresas e cujo primeiro objectivo consiste em detectar tecnologias inovadoras susceptíveis de serem utilizadas pelos serviços de informações, entre elas a recolha e análise de dados, em seguida, comunicados às empresas americanas.

«O programa TIA (*Total Information Awareness*) que visa recolher todas as bases de dados informatizadas possíveis, públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, inclusive provenientes do programa Echelon que são disponibilizados ao mundo empresarial, fazendo-o beneficiar dos avanços tecnológicos obtidos e assim reforçar a competitividade da indústria americana.

«Meios de Inteligência Económica como o *Advocacy Center*, do Departamento do Comércio dos EUA. O *Global Watch* do *Foreign Office* do Reino Unido, cuja missão velar pelos interesses do Reino Unido em matéria de informação económica e tecnológica. Estamos a falar em 16000 pessoas baseadas no Reino Unido e em 200 missões diplomáticas no estrangeiro, ou os existentes em muitos outros países como a Suécia (pioneira), o Japão e até Marrocos.

«A França criou a figura do alto-comissário para a Inteligência Económica, neste momento lugar ocupado pelo senhor Alain Juillet<sup>1</sup>. Os principais Ministérios dispõem de uma célula para inteligência económica. A do Ministério da Economia tem como objectivos ajudar o Governo na elaboração de escolhas estratégicas em matéria económica, comercial, industrial. Implementar um sistema de chefia concorrencial sobre Nações terceiras assentes numa aproximação pluridisciplinar, complementando as análises financeiras e económicas, com análises perspectivas de natureza sociológica, histórica e cultural: desenvolver perspectivas e prospectivas. Desenvolver as ferramentas que permitam às empresas dispor de produtos específicos resultantes do sistema de vigia (portanto, é tudo para as empresas). Antecipar, na medida do possível, os acontecimentos, as evoluções ou as decisões tomadas pelas organizações internacionais, pelos Governos ou por empresas estrangeiras que tenham como efeito eventual, prejudicar ou usar a França nos seus interesses económicos e industriais; propor aos responsáveis políticos a necessidade de criar medidas e contra-medidas susceptíveis de fazer face a estas ameaças.

«Muitos países dispõem deste tipo de instrumentos. No fundo, implica criar parcerias. As novas condições da concorrência internacional e da globalização exigem enormes esforços financeiros. A guerra da concorrência passou a ser também económica e da informação, entre empresas e entre Estados.

«Em muitos países os Estados intervêm também em matéria da protecção e salvaguarda do *know-how* nacional, do património económico nacional, tangível e intangível. Existem empresas de sectores considerados estratégicos que dificilmente podem ser

---

<sup>1</sup> Alain Juillet, nomeado em 2003 por Jean-Pierre Raffarin. Por vezes, chamado de *Monsieur intelligence économique*.

vendidos a estrangeiros. As OPA hostis ficam muitas vezes pelo caminho. E isto acontece porque os Estados entendem que embora privada, aquela empresa detém um conhecimento tecnológico que deve ficar em mãos nacionais ou uma posição de mercado num país terceiro que confere ao país da empresa uma forte influência política, económica de imagem etc., que deve ser conservada e fortalecida.

«Temos visto casos destes em vizinhos nossos – em Espanha ou em França. Pena que em Portugal não façamos o mesmo e protegemos os sectores que, de algum modo, nos conferem prestígio ou vantagens competitivas na defesa dos interesses globais.»

**MSG:** *Mas a questão de salvaguardar centros de decisão estratégica...*

**AHL:** «É fundamental, claro.»

**MSG:** *Ainda assim, não há autores que discordariam dessa posição, Dr. Horta Lobo?*

**AHL:** «Eu sei que há. Mas é que o mercado não funciona livremente. Lembra-se de há uns tempos atrás em que – esta é a minha opinião – houve uma discussão sobre onde se deveriam colocar os centros de excelência, os centros de decisão política? Houve muitos gestores portugueses que disseram: “os centros de decisão política podem estar em qualquer parte. Desde que os centros de excelência e o emprego fiquem em Portugal, não faz mal”. Depois é ver os nossos gestores a apanhar o avião para irem receber ordens a Madrid, a Paris ou a Frankfurt? E quando aquelas empresas perdem o interesse em operar em Portugal, deslocalizam-se simplesmente! Mas os trabalhadores desempregados ficam cá. E os subsídios que, entretanto, foram dados pelo Governo Português às empresas estrangeiras para atrair o seu investimento, esses vão com elas!

«A decisão política, sobretudo em sectores considerados estratégicos (telecomunicações, energias, ou nas empresas tecnológicas e de alto valor acrescentado) e felizmente, Portugal já possui muitas, é importante que fique em mãos nacionais. Vale a pena desenvolver o *know-how* nacional e mantê-lo sob controlo.

«Com a globalização o mundo passou a ser uma aldeia. Hoje em dia, é cada vez mais necessária a existência de parcerias público-privadas, não para alimentar a *subsídio dependência*, mas para que se possam criar as condições para que as empresas nacionais tenham melhores posicionamentos nos mercados globais, saibam e possam melhor competir internacionalmente, ganhem concursos internacionais.

«O liberalismo nas economias ou o *laissez faire laissez passer* dos fisiocratas que muitos neo-liberais revivalistas tanto gostam de apreçoar como fundamental, está longe de ser a prática real no mundo actual.

«Os Estados são cada vez mais também actores das novas guerras económicas e da informação. Ou seja, procura-se o acesso a informações consideradas estratégicas, para que se possam tomar decisões estratégicas.»

**MSG:** *E daí a importância das diplomacias presidenciais? Vemos agora mais os próprios Primeiros-Ministros ou os Presidentes das Repúblicas a levar a efeito visitas de Estado, levando consigo comitivas empresariais?*

**AHL:** «Isso é fundamental e essencial, também como acção estratégia de influência. A internacionalização da economia e das empresas é hoje um desafio fundamental para todos os países e também para Portugal. E é preciso empresas bem dimensionadas com a escala suficiente – como é o caso da empresa *Portugal Telecom*.

«A PT, com os investimentos que fez no passado, tem uma presença muito significativa no mercado das telecomunicações no Brasil – nomeadamente através da VIVO – mas também na Namíbia, em Moçambique, em Cabo Verde e em Marrocos etc., o que também significa que, através dela, o próprio país adquire e mantém um grau elevado de notoriedade política nesses países o que sem dúvida beneficia também todos os restantes actores nacionais.

«É também nesta linha que se deve colocar o interesse da CPLP, desde que através de uma maior integração dos mercados constitutivos. Porque não poderá a CPLP constituir no futuro um pólo económico, cultural, com alguma projecção política – dada a dimensão dos países que a constituem – um pólo no mundo multipolar que se advinha? Sem dúvidas que todos os estados membros viriam a beneficiar da partilha de interesses e de objectivos estratégicos, económicos e políticos.»

**MSG:** *E isso é possível?*

**AHL:** «Se houver vontade política, acho que sim.»

**MSG:** *Mas não lhe parece pouco provável que a CPLP se torne numa comunidade económica, num contexto de progressiva integração dos Estados nas suas regiões geopolíticas? Os países não tendem a entrar para blocos regionais?*

**AHL:** «É evidente que sim. Mas deixe-me dizer-lhe uma coisa. Depende de conseguirmos, ou não, criar centros de gravidade que nos unam – e a língua, nesse aspecto não é só um vector fundamental de união mas constitui também uma barreira à entrada de influências externas. Mas tem de haver, como eu dizia, uma integração de mercados. Tem de haver investimento de Angola em Portugal por exemplo, e não só de Portugal em Angola. Tem de haver sobretudo a consciência que a dispersão geoestratégica da CPLP, a sua homogeneidade cultural, complementada que seja por interesses económicos e políticos comuns, poderá configurar um pólo potencialmente importante no posicionamento negocial global de todos e de cada uma das partes.

«Também, muitos desses blocos regionais sofrem fortes influências (controlados?) pelas antigas potências coloniais. Por exemplo, Moçambique entrou na *Commonwealth* e a *Commonwealth* como se sabe é fortemente influenciada pela vontade do R.U. O mesmo se poderá dizer, com variações de intensidade da SADEC em relação à França por exemplo.»

**MSG:** *A CPLP tem um modelo diferente, é isso?*

**AHL:** «A CPLP tem um modelo diferente, assente na Língua Portuguesa e numa razão própria para existir e até pode ser bastante interessante para a sua notoriedade e visibilidade ter Estados-membros da CPLP integrados em blocos regionais. Alargamos o leque da rede – o que, hoje em dia, também é fundamental

«Mas objectivo deverá ser o de implementar, dentro da CPLP, uma maior integração, indo além dos interesses meramente economicistas e alicerçando-a também em relações de solidariedade política, social e cultural que levem ao desenvolvimento harmonioso e sustentado de cada um dos seus membros. Partilhamos a Língua Portuguesa e boa parte da nossa cultura é comum.

«Portugal deveria também ter aqui um papel importante e assumir a responsabilidade de criar a dinâmica necessária – com o Brasil, obviamente – para aspirarmos todos no seu conjunto a actores no jogo da globalização. Portugal, sozinho, não o pode fazer nem cada um dos estados membros de *per se*, salvo porventura o Brasil. Mas inserido numa rede como a CPLP, com características de pólo de desenvolvimento multicontinental, outra capacidade de intervenção seria atingida.

«Há *lusófonos* nos cinco continentes – se contarmos com as diásporas. Somos mais de 200 milhões de pessoas que falam o português e a nossa língua comum é das línguas europeias, a terceira língua mais falada no mundo.»

**MSG:** *Mas o centro de gravitação económico não está a deslocar-se para o Pacífico?*

**AHL:** «Está. Era um dos pólos de que eu falava há pouco, que se estão a evidenciar. Mas não tem de haver concorrência com esse pólo.»

**MSG:** *O Brasil pode ser uma economia emergente mas não está a enfrentar algumas dificuldades, como a elevada insegurança interna? O Brasil não tem defraudado as expectativas nas últimas décadas, atendendo ao seu potencial... que acaba por não se ver maximizado?*

**AHL:** «Mas os asiáticos também enfrentam dificuldades. O importante é que o mundo deixou de ser bipolar (EUA/União Soviética). Vai deixar de ser – talvez nos próximos anos – unipolar (EUA superpotência). E vão-se criar blocos regionais que se vão guerrear economicamente entre eles. Não tenho nenhuma dúvida sobre isto.

«Então, já agora, que Portugal se alinhe plenamente com o eixo atlântico, com os EUA e a União Europeia; com uma CPLP forte, motivada, espalhada pelos vários continentes.»

**MSG:** *A integração económica seria facilitada se a Língua Portuguesa tivesse uma maior projecção mundial? A Língua de Camões parece ter um “peso numérico” (traduzível pelos seus 200 milhões de falantes) mas não parece ter um “prestígio internacional” equivalente. Ou, pelo menos, não tão grande como o das Línguas Inglesas, Espanhola (castelhano), chinesa (mandarim).*

**AHL:** «O Português é a sétima língua mundial e a terceira europeia mais falada no mundo como referi. Tem faltado porventura vontade política ou visão estratégica para se perceber o efeito que a defesa da língua teria na visibilidade global de todos se porventura já tivesse sido aceite como língua oficial em instituições internacionais como a ONU. Também o cimentar da língua em todos os países que falam o português e tão sujeitos que estão a influências de outras línguas torna-se extremamente importante para a coesão da própria CPLP.

«A generalização da língua inglesa no mundo actual torna muito mais fáceis as transacções, de qualquer espécie que sejam, para um inglês ou a um americano ao mesmo tempo que facilita a implementação de modelos culturais que arrastam atrás de si comportamentos económicos.

«A língua portuguesa como disse pode constituir uma barreira aos aspectos negativos da globalização criando espaços de homogeneidade cultural

«O Instituto Camões é neste aspecto um vector estratégico de enorme importância.»

**MSG:** *As embaixadas têm capacidade para intervir a esse nível?*

**AHL:** «Sobre o que é a situação actual não tenho competência para me pronunciar, mas se as embaixadas não têm essa capacidade, espero bem que a venham a ter. Mas tudo indica essa intenção. Constatamos as novas orientações em matéria de diplomacia económica nomeadamente a local.

«O modelo de diplomacia económica implica uma vigia estratégica permanente de tudo o que rodeia a embaixada nos países da sua cobertura: do plano jurídico, aos grupos de interesse, aos fornecedores, aos concorrentes locais e estrangeiros que lá se encontrem. Implica detectar os tais sinais fracos, pois quando um sinal se torna forte, já toda a gente o viu.

«O que interessa é detectar um sinal fraco de algo que ainda não apareceu no horizonte mas que vai despontar um belo dia. Pode ser um produto. Pode ser um mercado. Pode ser um cliente. Pode até ser um concorrente que é preciso, porventura, vigiar logo de início.

«Eu posso ter um produto que nem sequer fabrico em Portugal, mas se eu detecto uma tendência emergente na Ásia por ex., posso tentar começar a fabricá-lo ou a intermediá-lo e vender esse produto lá fora. É preciso que o embaixador tenha um papel neste processo. Os americanos, neste aspecto, são exemplares. Qualquer embaixador dos EUA é o primeiro vendedor do seu país.»

**MSG:** *O embaixador português tem essa mentalidade... de vendedor?*

**AHL:** «Penso que actualmente a diplomacia portuguesa já não se limita ao papel *passivo* de outrora, a uma função de *relações públicas* ou àquela que se limita a seguir a *imprensa local*. Tornou-se mais proactiva e consciente dos desafios actuais, embora as *relações públicas* sejam importantes (identificar os principais actores locais etc.) desde que inseridas numa estratégia de D.E.

«Na minha opinião parece-me evidente que o embaixador deve ser, nos mercados locais, o primeiro aliado das empresas e tem de ser proactivo na recolha e na identificação de informação considerada pertinente, que um organismo próprio depois distribuirá pelas empresas *atempadamente* para que possam antecipar as tomadas de decisão. A detecção de oportunidades de negócio, não é só reportar que “apareceu no jornal”. Aquilo que, muitas vezes, as embaixadas fazem é comunicarem que “apareceu no jornal um concurso público para a construção de uma auto-estrada na Arábia” por ex.

«Quando aparece no jornal, já toda a gente interessada – empresas, concorrentes, etc. Portanto, o interessante é conseguir essa informação *antes* de aparecer no jornal. Um embaixador pode – através do Ministro com quem ele vai almoçar – detectar este tipo de informações estratégicas.

«As empresas ao se internacionalizarem aproximam novos mercados. E as embaixadas são fundamentais na criação das condições para que essas empresas tenham acesso à informação estratégica *sempre* com a ideia de melhor se posicionarem e tirar partido desses mercados.

«E depois não podemos descurar as estratégias de influência e dos *lobbies*, acções ofensivas e defensivas, país por país, interesse por interesse.»

**MSG:** *A melhor defesa é o ataque.*

**AHL:** «Trata-se da defesa das nossas empresas, de conseguir o melhor posicionamento para elas. Trata-se de ganhar “guerras económicas”. Trata-se de ganhar à concorrência. E complementar o todo com a protecção dos *know how* das empresas, dos processos, das patentes, das tecnologias, das bases de dados, criando os necessários mecanismos de segurança. Não sejamos ingénuos: a espionagem económica também existe.»

**MSG:** *O segredo é a alma do negócio.*

**AHL:** «As empresas também precisam proteger-se.»

**MSG:** *A intelligence económica está muito presente em Portugal? Está a haver investimento nesse âmbito?*

**AHL:** «Ao nível do Instituto de Turismo de Portugal, por exemplo, têm dado muitos passos nesse sentido. Também no IAPMEI e no ICEP também sido feitos progressos; por exemplo no que diz respeito a “oportunidades de negócio”. Agora, as coisas teimam a ser morosas.

«A informação não me parece que seja *antecipada nem que tenha grande valor acrescentado*, ou seja nem sempre é oportuna e nem sempre constitui um “argumento” de tomada de decisão.»

**MSG:** *Se não, perde-se a oportunidade.*

**AHL:** «Se não, perde-se a oportunidade. Há um custo de oportunidade que é importante e as parcerias entre organismos públicos e no caso português (embaixadas, ICEP etc.) são fundamentais no trabalho de rede que possam realizar nos locais, nos países onde estão, nas zonas que são abrangidas pela actuação. Tem de haver uma preocupação permanente da recolha da informação estratégica mas de modo antecipado e prospectivo.»

**MSG:** *É preciso uma reestruturação no âmbito das embaixadas, para reduzir a burocracia, e criar departamentos específicos para fazer intelligence económica? É preciso haver uma relação mais próxima entre departamentos, uma maior cooperação interministerial?*

**AHL:** «Certamente. O Ministério dos Negócios Estrangeiros, o Ministério da Defesa, etc., todos têm acesso a informações estratégicas. É bom que não haja compartimentos estanques. 99% da informação pertinente não é classificada “secreta”. Muita dessa informação tem interesse empresarial.»

**MSG:** *Há informatização em Portugal, ao nível ministerial, que o permita?*

**AHL:** «Informação deve haver. Não lhe posso no entanto dizer, porque desconheço, como os Ministérios em Portugal tratam esta informação. Mas não me parece que alguma coisa de sofisticado ou de eficaz aconteça, pelo menos não como na França, nos EUA... ou na Suécia que é, porventura, o país na Europa que tem este sistema mais desenvolvido ao nível das embaixadas.»

**MSG:** *O Japão?*

**AHL:** «O Japão, obviamente que tem. Lembramos sempre aquela figura do japonês a tirar fotografias nas feiras, montras etc., para onde quer que ele vá. Mas foi assim que os japoneses inovaram e renovaram em muitos produtos e segmentos – electrónica por exemplo onde há muito que ultrapassaram os americanos. A parceria Estado/Empresas foi fundamental no caso do Japão.»

**MSG:** *Entrevistei o Sr. Rui Nabeiro dos Café Delta. Um empresário bem sucedido que, segundo o próprio, fez tudo sozinho sem recorrer às embaixadas mas que recorreria a estas se se sentisse apoiado no seu processo de internacionalização, se houvesse informação disponível sobre os mercados. Mas como sente que isso não existe, vai o próprio contactar os agentes locais.*

**AHL:** «Pois, exacto. Mas muitas vezes, isso leva mais tempo, custa mais dinheiro, sabendo nós que o Estado dispõe dos meios para poder fazer uma parte importante de trabalho consistente e antecipativo.»

**MSG:** *Bom, mas deve haver uma vantagem líquida, neste momento, para que empresários como o Sr. Rui Nabeiro assim procedam, ou agiria de outro modo, não é?*

**AHL:** «Mas é o próprio a confessar que, se a informação lhe fosse atribuída pelas embaixadas, recorreria a ela. Não o faz, porque não lhe é facultada.

«Os empresários não têm capacidade para estar em todo o mundo ao mesmo tempo. Precisam de um aliado. E o aliado natural é o Estado que nós, contribuintes, financiamos e que existe para servir a sociedade civil e a sociedade empresarial. Hoje em dia, a tónica é colocada na globalização o que significa concorrência exacerbada.

«As empresas que não souberem internacionalizar-se, vão porventura morrer. Está na hora de criar e de movimentar todas as forças disponíveis para fazer face aos novos desafios. E as parcerias Estado / Empresas, a sua abrangência e sofisticação têm-se revelado dos métodos mais eficazes para o fazer.»

**MSG:** *Muito obrigada, Dr. Horta Lobo.*