

SOUSA GALITO, Maria (2006). Dr. José Guedes Dias. In (2007) Trinta Entrevistas no Âmbito da Diplomacia Económica de Portugal no Atlântico. CI-CPRI, ENT, N°21, pp. 178-183.

ENT: Entrevistas



Entrevistado: *Dr. José Guedes Dias*
Director de Alianças e Relações Externas da TAP
TAP – Transportes Aéreos Portugueses

Dia: 25 de Outubro de 2006, 15h.

Local: Rua Aeroporto de Lisboa, Edifício 25.

Duração da entrevista: 27m37s

MSG (Maria Sousa Galito), JGD (José Guedes Dias)

MSG: *Boa tarde, Sr. Dr. Guedes Dias. Houve, nos últimos anos, uma alteração no âmbito da diplomacia portuguesa em prol de um modelo mais consistente? Ou ainda estamos no âmbito da teoria não traduzida à prática?*

JGD: «Penso que ainda há espaço para aprofundar a relação entre empresas e Governo, ao nível das embaixadas – que, no fundo, representam o Estado Português no exterior. O que é especialmente importante ao nível da aviação comercial, tendo em conta que é um negócio que se desenvolve com base num enquadramento que tem de ser acordado entre Estados.

«Portanto, o enquadramento regulatório em que o acesso ao mercado é feito por parte das empresas de aviação está, todo ele, baseado numa teia de acordos bilaterais de transporte aéreo que são, a seu tempo, negociados entre Estados. É extremamente vantajoso para a TAP que os representantes diplomáticos portugueses, tenham uma noção sobre os mínimos da actividade das companhias aéreas – quer ao nível dos direitos de tráfego, do próprio enquadramento concorrencial, ou das dificuldades que estas empresas possam ter no acesso a infra-estruturas, como aeroportos e corredores aéreos.

«Há, na verdade, uma grande mais-valia que pode ser retirada de uma formação mais adequada e centrada em questões de *doing business*, que empresas como as do transporte aéreo prosseguem durante a sua actividade fora do contexto nacional mas também comunitário.

«Dentro do contexto comunitário já existe um quadro regulador estável. O *level playing field* já está estabelecido, mas ainda não existe. Não se verifica uma coincidência e uma convergência de planos regulatórios entre a União Europeia e países terceiros. Está-se a caminhar para isso com os EUA. A TAP tem seguido esse tipo de consultas e de negociações levadas a feito ao nível comunitário.

«Mas fora deste contexto – em que a Comunidade está envolvida directamente em negociações com um país terceiro – é muito importante que o Ministério dos Negócios Estrangeiros esteja atento. Os nossos diplomatas devem agir de uma forma constante, seja ao nível da preparação e da própria condução dessas consultas com as autoridades da aviação civil desses países, seja como suporte à nossa actividade durante o desenrolar dos acontecimentos. Portanto, num estágio já posterior ao estabelecimento do enquadramento regulatório base. É muito importante.

«Os diplomatas só podem ajudar, por exemplo, na abertura de novos mercados, novas linhas e extensão das oportunidades de negócio, se tiverem um conhecimento mínimo/básico relativamente ao que são os requisitos deste sector no que concerne à internacionalização.

«Posso dar-lhe um exemplo. Temos tido o melhor apoio do nosso embaixador na China¹, cuja acção tem sido extremamente positiva, no sentido de tornar mais favorável o enquadramento bilateral entre Portugal e a China, que poderá levar ao estabelecimento de ligações aéreas directas entre os dois países.

«Definitivamente, esta diplomacia activa é muito importante, no sentido de criar condições às empresas portuguesas para que possam desenvolver, de uma forma concorrencialmente estável, a sua actividade.»

MSG: *Alguns empresários parecem reclamar contra embaixadas burocráticas ou com falta de informação para lhes facultar. Mas aquilo que o Sr. Dr. me está a dizer parece ser mais indicador do contrário, referiu-se, nomeadamente, ao embaixador da China.*

JGD: «Faço questão em visitar os nossos embaixadores sempre que o tempo me permite e quando estou num país em que as condições de acesso à actividade não são propícias. Acho muito importante que exista este suporte, do ponto de vista político.

«A TAP chegou a sugerir, a alguns ministros dos negócios estrangeiros e secretários gerais, um protocolo de parceria que permitisse, aos novos diplomatas, fazerem estágios nas empresas; passarem parte da sua formação em gabinetes de Relações Internacionais das grandes empresas portuguesas, para terem uma percepção mais real e prática sobre as dificuldades, ambições e *handicaps* das empresas portuguesas no seu processo de expansão internacional.»

MSG: *E o contrário também existe? Tive uma entrevista na embaixada dos EUA, com o Sr. Matthew Harrington. O embaixador dos EUA em Lisboa, o Sr. Alfred Hoffman Jr. possuía experiência empresarial, enquanto privado, antes de entrar para as fileiras da embaixada do seu país. Portanto, podemos estar a invocar dois exemplos, num sentido (para dentro) e noutro (para fora), mas complementares.*

¹ Embaixada em Pequim: Embaixador Extraordinário e Plenipotenciário, Embaixador António Santana Carlos.

JGD: «Naturalmente. Ele próprio (o Sr. Embaixador Alfred Hoffman Jr.) esteve envolvido ainda recentemente na abertura da nova linha da US Airways para Filadélfia, pelo que é uma pessoa experimentada no meio. Possui uma visão quase empresarial das Relações Internacionais, e isso é muito positivo.

«Cada vez menos se justifica ter representantes externos no Governo Português que não sejam, se não, promotores ou – exagerando – vendedores daquilo que é Português. Portanto, é sempre muito positivo conciliar iniciativas com as embaixadas e com o ICEP – que está, de certa forma, embutido nas próprias embaixadas; conseguir um suporte que nos permita “alavancar” a nossa entrada em novos mercados.

«Foi o caso, por exemplo, quando a TAP abriu as linhas para Budapeste e para Praga. Antecipadamente, dirigimo-nos aos embaixadores locais, falámos com o ICEP local, articulámos uma estratégia de lançamento de linha, preparámos eventos de inauguração dessas linhas, criámos uma dinâmica à volta desse acontecimento que fez com que, hoje em dia, esses dois projectos tivessem sido o sucesso que se comprovou. Em iniciativas que nem têm de custar muito dinheiro.

«O embaixador *está lá*, há um cocktail, convida os seus pares conferindo, assim, visibilidade a uma operação entre Lisboa e Budapeste, entre Lisboa e Praga, pela TAP, de uma forma que apenas recorreu ao envolvimento directo e muito activo da embaixadora Ana Martinho em Praga e do nosso embaixador em Budapeste².

«Portanto, é este o tipo de relação que nós gostávamos de ver sempre nos nossos projectos de expansão internacional entre a TAP – ou seja, a empresa portuguesa – e os representantes do Governo no estrangeiro que, obviamente, podem abrir-nos portas que a TAP, sozinha, tem dificuldade em abrir.»

MSG: *Na maioria dos casos, as empresas não precisam de informação comercial mas de informação política, não da assistência de um adido comercial mas da acção do embaixador?*

JGD: «Definitivamente. Não posso concordar mais. Penso que é indispensável haver um embaixador que entenda o enquadramento comercial, mas que seja activo na prossecução de influência política.

«A TAP debateu-se com problemas – por exemplo, na China, no Brasil, em países de África – mas a acção de influência e de *lobbying* político do embaixador português, nesses países, obteve os resultados desejados, ao conseguir desbloquear situações que, do ponto de vista comercial, eram extremamente gravosas para as companhias portuguesas mas que estas, por si só, não teriam meios para ultrapassar.»

MSG: *Neste contexto, as empresas poderiam beneficiar se o Ministério dos Negócios Estrangeiros português investisse (mais) em intelligence económica? Obter-se-ia informação mais atempada no que concerne às oportunidades de negócio, acabando*

² Embaixador Extraordinário e Plenipotenciário: Ministro Plenipotenciário 1ª Classe - Luís Filipe Castro Mendes

por ser um instrumento de apoio às empresas, sobretudo vantajoso em mercados em que a concorrência é mais apertada?

JGD: «Claro que sim. Acho muito útil que haja um *flash* informativo que seja enviado regularmente às empresas portuguesas – *taking the pulse* – para medir a temperatura dos mercados onde os nossos diplomatas possuem missões. Isso permite-nos dispor de uma visão *in loco*, muito mais apurada sobre oportunidades de negócio que possam existir.

«Estou a lembrar-me que a própria Comissão Europeia, nas suas missões pelo mundo fora, cria uma espécie de jornal, onde publicita os resultados das suas reuniões com as autoridades de um determinado país, e o que de mais importante está a ocorrer nesse mercado – tanto ao nível da entrada e saída de concorrentes, como ao nível de alterações substanciais de regulamentação. O que é extremamente útil.

«Se a TAP não for alertada para a existência destas oportunidades ou de mudanças do enquadramento, podemos perdê-las. Não temos capacidade para fazer essa *intelligence* só por nós em todos os mercados onde existe representação diplomática portuguesa.»

MSG: *Com base na sua experiência, poderá dizer-me se os mercados do Atlântico ainda estão com muita força? Ou o Atlântico está a perder perante a emergência dos mercados do Pacífico, com a ajuda de países como a Índia e a China? Qual o papel das relações Portugal/Brasil/PALOP/EUA na estratégia da TAP? Qual a importância da Língua Portuguesa enquanto idioma de negócios, se ajuda a estabelecer mercados?*

JGD: «Seguramente que, no presente, o Atlântico – nomeadamente o Atlântico Sul – é um dos vectores principais da estratégia de consolidação internacional da TAP, por esse factor que referiu – a Língua Portuguesa – mas também por razões históricas, em função da geografia. Portanto, faz sentido que esses sejam os mercados prioritários ao nível da expansão internacional da TAP.

«O mercado dos EUA tem componentes comerciais concorrenciais mais difíceis, não tão fáceis de gerir. Mas é um mercado onde uma empresa de transporte aéreo internacional tem de estar presente.

«Agora, se me fala em termos de futuro, não tenho dúvidas em dizer que a Ásia e o Extremo Oriente são os futuros grandes *drivers* do crescimento ao nível do transporte aéreo. Basta pensar que a Índia ultrapassa o meio milhão de habitantes, bem como a China – são dois dos países mais populosos do mundo. Em termos de percentagem da população *de e para* esses países, ainda está a um nível muito reduzido para aquilo que é, no nosso entender, o seu potencial de crescimento.

«Estamos ainda numa fase ascendente da curva do Ciclo da Indústria. O transporte aéreo vai, com certeza, desenvolver-se de forma mais acelerada nos próximos tempos. Aliás, essas são as indicações dadas pelos próprios Governos que já começaram a liberalizar o acesso à actividade e ao mercado. A partir daí, poderão aumentar as frotas.

«As empresas têm para explorar novos mercados. Definitivamente, a TAP tem de olhar para a Índia e para a China como um vector estratégico adicional sempre a médio e longo prazo, e se houver recursos que permitam posicionar-se adequadamente nesses

mercados. Não é para já. Apenas poderá acontecer numa circunstância em que os recursos físicos – a frota – seja expandida, de forma a poder corresponder aos requisitos mínimos de sustentabilidade dessas operações.»

MSG: *Mas em relação aos mercados lusófonos? O Sr. Dr. pensa que há potencialidades a explorar, é isso?*

JGD: «Há potencialidades a explorar.»

MSG: *Ou os mercados lusófonos já estão, de certa forma, esgotados?*

JGD: «De maneira nenhuma, até porque os enquadramentos aeropolíticos desses países ainda são muito tradicionais, muito fechados. Por exemplo, ainda não temos voo diário entre Lisboa e Luanda, e isso é devido a constrangimentos ainda existentes ao nível do enquadramento bilateral entre os dois países.

«O Brasil está longe da maturidade ao nível do transporte aéreo. O seu potencial de crescimento é enorme. Os restantes países da América Latina também estão numa fase de evolução muito rápida, com impacto ao nível do rendimento disponível das famílias, pelo que haverá mais pessoas a querer viajar de avião – ou seja, potencial de crescimento a explorar.»

MSG: *No entender do Sr. Dr. Guedes Dias, como poderia melhorar a relação entre Estado e as empresas em processo de internacionalização? Uma empresa como a TAP gostaria de ser mais apoiada pelas embaixadas portuguesas a algum nível em especial? Que tipo de iniciativas poderiam ser desenvolvidas pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros, de forma a satisfazer as reais necessidades das empresas portuguesas no exterior?*

JGD: «Há dois aspectos. Primeiro, temos a preparação do enquadramento. A TAP tem sido convidada para as consultas bilaterais entre o Estado Português e Estados terceiros, no sentido de estabelecer o enquadramento base que propicie operações entre os dois países. Ou seja, através das autoridades de avião civil, nomeadamente através do INAC – Instituto Nacional de Aviação Civil. A TAP sempre insistiu que essa era uma mais-valia para ambas as partes.

«A TAP é convidada tanto quanto outras empresas mas, normalmente, aceita sempre o convite e participa activamente nestas iniciativas. É convidada a participar na formatação do enquadramento, onde também participa um elemento da embaixada ou do Ministério dos Negócios Estrangeiros. O que, de alguma forma, acompanha o processo de estabelecimento deste instrumento – que é básico e sem o qual a actividade não pode ser exercida. Portanto, nesta fase prévia, a TAP já se sente envolvida, consultada. Esperamos que tal continue e o processo seja aprofundado.

«Há outro nível de actuação, o da Comissão Europeia com países terceiros, também em termos de negociação de acordos de transporte aéreo. A esse nível temos tido algumas dificuldades de participação, envolvimento e influência. Fazemo-lo, normalmente, através de associações sectoriais, não individualmente. Somos muitas companhias, é difícil gerir a logística do que seria ter um representante por companhia aérea em negociações entre a Comissão Europeia e países terceiros. Mas tentamos, tanto quanto

possível, exercer essa influência. É muito importante termos o apoio da Representação Permanente de Portugal junto da União Europeia (REPER). E por parte dos nossos representantes no Parlamento Europeu, e por aí fora. Mas, basicamente, é muito importante que, na REPER, haja um entendimento sobre as questões que nos preocupam, sobre os objectivos que procuramos prosseguir, quais os impedimentos que temos. Fazemos essa articulação com a REPER e temos tido um excelente *feedback*.

«Ao nível do exercício da actividade em si – isto é, quando já existe um enquadramento e estamos numa fase de aproveitamento prático desse enquadramento – é necessário, numa fase prévia ao lançamento de qualquer operação, poder contar com *intelligence* económica concernente à pulsação do mercado no momento – e muitas vezes recebemos informação directa de embaixadores: *Está a acontecer isto, está a acontecer aquilo. A companhia x fez um acordo com a companhia y*. O que são sempre dados e factores que podem influenciar positivamente a nossa estratégia.

«Para além disto, numa circunstância de começo de operação, ou numa situação de reforço da operação, ou na eventualidade de haver a identificação de um problema cuja resolução passe por vias políticas, é extremamente importante ter o apoio integral e interessado, conhecedor dos nossos representantes no exterior.

«Referi-me aos exemplos muito positivos em que esta articulação surtiu um óptimo efeito para a TAP – quando me refiro a novas linhas lançadas recentemente – mas também na resolução de problemas que pesavam e oneravam a actividade, e que foram sendo dirimidos através de uma acção contínua, eficaz e consolidada por parte dos nossos embaixadores junto das autoridades dos países onde estão em missão.

«Portanto, este tipo de entrosamento é fundamental para um sector como o do sector aéreo, que exerce a sua actividade com base no que os Estados acordam entre si. Sem esse entrosamento nenhuma estratégia – de uma empresa como a TAP – poderia dar certo.»

MSG: *Muito obrigada pelos seus esclarecimentos, Dr. Guedes Dias.*