

# UNO

**LLYC IDEIAS**

EXPLORAR. INSPIRAR.



**GERIR**  
a incerteza

## LLYC IDEIAS

O IDEAS é o Centro de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

Porque assistimos a um novo guião macroeconómico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

O LLYC IDEIAS é uma combinação global de relação e troca de conhecimento que identifica, aborda e transmite os novos paradigmas da sociedade e as novas tendências da comunicação, a partir de uma perspetiva independente.

Porque a realidade não é preto no branco, existe o LLYC IDEIAS.

## UNO

A UNO é uma publicação do LLYC IDEIAS, dirigida a clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, em que empresas convidadas de Espanha, de Portugal e da América Latina, juntamente com sócios e dirigentes da LLYC, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.

llorenteycuenca.com  
ideas.llorenteycuenca.com  
revista-uno.com



# UNO

**DIREÇÃO E COORDENAÇÃO**  
LLYC IDEIAS

**CONCEITO GRÁFICO E PROJETO**  
AR Difusión

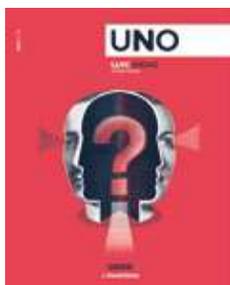
**ILUSTRAÇÕES**  
Marisa Maestre

Madrid, novembro de 2022

---

O LLYC IDEIAS não assume necessariamente como suas as opiniões presentes nos artigos dos colaboradores habituais e convidados da UNO.

Todos os direitos reservados. A reprodução total ou parcial dos textos e das imagens contidas neste livro é estritamente proibida sem a autorização expressa do LLYC IDEIAS.



# SUMÁRIO

2022 nº 39

- 4 **QUEM** são os **COLABORADORES**
- 
- 9 A **INCERTEZA** é também uma **OPORTUNIDADE**
- 
- 11 **INTERDEPENDÊNCIA** e **INCERTEZA**
- 
- 13 **DIGITALIZAÇÃO, PARA QUÊ?**
- 
- 16 **DESGLOBALIZAÇÃO** ou **REAJUSTAMENTO?**
- 
- 18 **NATIXIS VILLAGES:** um **CONCEITO INOVADOR** do **ESPAÇO** de **TRABALHO**
- 
- 21 A **INCERTEZA** **PROVOCADORA**
- 
- 24 O **VALOR** do **MEDICAMENTO** é o **VALOR** da **SAÚDE**
- 28 **UNO + 1 Entrevista** com Cristina Garmendia por José Antonio Llorente
- 
- 34 A **REPUTAÇÃO** face à **MUDANÇA** de **VALORES, OBJETIVOS** e **CONTEXTOS**
- 
- 37 A **INCERTEZA** e o **ESTADO**
- 
- 39 Os **CLIENTES MUDARAM. AGORA** são **DIGITAIS** e **EXIGENTES**
- 
- 41 Três **COORDENADAS** para **MANTER** o **CURSO: ABORDAR** a **URGÊNCIA, DEBATER** os **MODELOS, REPENSAR** a **SEGURANÇA**
- 
- 45 **Prêmios** conseguidos por UNO
- 
- 46 **LLYC**

# QUEM são OS COLABORADORES



## Carmen Muñoz

**Diretora Sênior de Assuntos Públicos da LLYC.** É licenciada em jornalismo pela Universidade Complutense de Madrid e possuidora de pós-graduações em gestão de empresas e gestão da comunicação (IE) e em gestão de campanhas eleitorais (ICADE). Doutorou-se em jornalismo com a tese “Geopolítica do lobbying: Rumo à privatização do processo decisório político”. Leciona relações institucionais e lobbying em várias universidades. [Espanha]

---



## Pablo Turletti

**CEO da ROI Marketing Institute.** Especialista reputado com mais de 20 anos de experiência em todo o mundo em vários sectores, Turletti presta serviços a empresas multinacionais, empresas públicas e organizações sem fins lucrativos com uma abordagem sistemática para tornar os departamentos de marketing e vendas mais eficientes e com maior impacto no cash flow do negócio. Desempenhou funções de consultor e diretor para a União Europeia e o governo italiano em todos os mercados da América Latina, foi administrador internacional em três agências de marketing nos Estados Unidos, presidente de uma agência de marketing líder em Espanha e Alemanha, e membro da direção de várias organizações. [Estados Unidos]

---



## Enrique Feás

**Investigador principal no Real Instituto Elcano.** É Técnico Comercial e Economista do Estado em licença e professor associado na IE. Anteriormente, foi Assessor Económico e Comercial em várias embaixadas espanholas e ocupou vários cargos nos Ministérios da Economia e do Comércio. É especialista em economia internacional e no programa Next Generation EU e nos Planos de Recuperação e Resiliência. [Espanha]



### **Etienne Huret**

**CEO da Natixis.** Conta com trinta anos de experiência no setor bancário e quinze como consultor, durante os quais liderou importantes programas de transformação no setor bancário. Foi CIO da Société Générale e Senior Leader dos seus Global In-house Centers em Bangalore. Possui uma vasta experiência internacional em países como Portugal, Bélgica, Rom nia e  ndia, onde promoveu uma mentalidade inclusiva e inovadora com foco na diversidade na liderança e na tecnologia. [França / Portugal]

---



### **María Esteve**

**Sócia e Diretora-Geral para a Região Andina.** Assumiu a dire o-geral da LLYC Colômbia em julho de 2013, após dois anos como Diretora de Comunica o Empresarial e Rela es Institucionais do Banco Santander, entidade que passou posteriormente para o chileno CorpBanca. Antes, trabalhou durante quase dez anos para a Dattis Consultores en Comunicación como Diretora de Contas e Sócia Consultora, com clientes como a Ecopetrol, a Telef nica e o BBVA, entre outros. Possui uma vasta experiência nas áreas de comunica o de crise e assuntos públicos, como resultado da sua carreira em agências de comunica o e empresas privadas. María   licenciada em comunica o social pela Pontificia Universidad Javeriana. [Colômbia]

---



### **Roberto Rocha**

**Diretor-Geral da Teva Brasil.** Administrador de empresas e com um mestrado em engenharia de produ o e cursos de forma o de liderança em escolas de negócios como Harvard, Wharton e IPADE México, tem mais de 28 anos de experiência na indústria farmacêutica em vários países espalhados pelo mundo. É um executivo com experiência e competências multiculturais que se adaptou ao longo da sua carreira a contextos empresariais diversificados e dinâmicos em regiões como a América Latina e a Europa Oriental. [Brasil]



### **Cristina Garmendia**

**Presidente da Fundación COTEC para la Innovación.** Licenciada e doutora em ciências biológicas e MBA da IESE Business School. Foi Ministra da Ciência e Inovação no Governo de Espanha. Após a sua saída do governo, retomou as suas responsabilidades nas empresas que fundou, a Ysios e a Genetrix. Preside também à empresa de biotecnologia hispano-alemã Expe-deon AG e à empresa norte-americana Satlantis Microsats. É presidente da Fundación COTEC e tem assento em vários conselhos consultivos de universidades e ao nível da administração de empresas. É assessora da Comissão Europeia como membro do High Level Group (HLG), que formulou as recomendações para a conceção do IX Programa-Quadro (2021-2026) da União Europeia. O seu trabalho e a sua visão empreendedora foram reconhecidos em várias ocasiões com prémios para a investigação e a inovação empresarial. [Espanha]

---



### **Mónica Costa**

**Diretora de Comunicação da Covestro España.** Licenciada em ciências da informação pela Universidade de Navarra. Foi chefe de reportagens na Europa Press Catalunya, diretora de comunicação do grupo Consorci Hospitalari de Catalunya e da USP Hospitales, e gestora de saúde na LLYC. Desde 2017, é a diretora de comunicação em Espanha da Covestro. [Espanha / Suíça]

---



### **Víctor Lapuente**

**Catedrático de Ciências Políticas na Universidade de Gotemburgo.** É doutorado em Ciências Políticas pela Universidade de Oxford e colunista do *El País* e colaborador na Cadena SER. Os seus livros incluem *“El retorno de los chamanes. Los charlatanes que amenazan el bien común y los profesionales que pueden salvarnos”* e *“Decálogo del buen ciudadano. Cómo ser mejores personas en un mundo narcisista”*, ambos publicados pela Editorial Península. [Espanha]



### **Luis Echavarría**

**Gestor de Estações de Serviço da Repsol México.** Executivo com mais de 20 anos de experiência técnica, operacional e comercial na distribuição de combustíveis líquidos (gasolina, gasóleo, aviação e marítimo), lubrificantes e GNV, TDC e negócios complementares de distribuição a retalho. Assessor dos governos da Colômbia e do Equador no desenvolvimento e implementação de álcool combustível e biodiesel. É atualmente gestor das estações de serviço da Repsol México. Esteve ligado à Organización Terpel em diferentes cargos de gestão na cadeia de abastecimento na Colômbia, no México e no Panamá, principalmente. [México / Colômbia]

---



### **Cristina Monge**

**Professora de Sociologia na Universidade de Saragoça.** É especialista em sustentabilidade e qualidade democrática e, em particular, em governança para a transição ecológica, um tema em que colabora com várias instituições. É analista política do El País, da Cadena Ser e de outros meios de comunicação, presidente da Asociación Más Democracia e membro do conselho consultivo da LLYC. [Espanha]



# A **INCERTEZA** é também uma **OPORTUNIDADE**



**José Antonio Llorente**

Sócio-fundador e Presidente da LLYC / Estados Unidos - Espanha

Os “cisnes negros” são o tipo de acontecimentos que não prevemos mas que, precisamente por isso, têm um enorme impacto nas sociedades. Nos últimos anos, vivemos dois: a pandemia e a guerra na Ucrânia. Ambos transformaram rapidamente muitas das nossas expectativas, algumas das nossas crenças e grande parte da nossa atividade profissional e bem-estar pessoal.

Tudo isso, juntamente com processos já em curso, como a digitalização e a transição ecológica, lançou-nos numa nova era de incerteza e mudança. Trata-se de uma forma de incerteza que afeta os grandes dados macroeconómicos e as políticas nacionais e internacionais, mas também questões concretas e quotidianas: as doenças e a saúde mental, os locais de trabalho, a atividade bancária, a relação dos cidadãos com o Estado, o uso da tecnologia, a forma como consumimos, as fontes da nossa energia e as noções clássicas de reputação e responsabilidade social, entre muitos outros aspetos da vida.

No entanto, nada seria pior do que ficarmos paralisados por estas várias incertezas. A responsabilidade de todos nós, e particularmente dos responsáveis das empresas e da comunicação, é aprender a geri-las e a descobrir as oportunidades que proporcionam, para que nos tornemos mais eficazes e resilientes, e a transformá-las, na medida do possível, em oportunidades de melhoria.

Esta nova edição da revista UNO da LLYC pretende dar algumas pistas sobre a gestão da

**“Trata-se de uma forma de incerteza que afeta os grandes dados macroeconómicos e as políticas nacionais e internacionais, mas também questões concretas e quotidianas: as doenças e a saúde mental, os locais de trabalho, a atividade bancária, a relação dos cidadãos com o Estado, o uso da tecnologia, a forma como consumimos”**

incerteza. Em inglês, costuma dizer-se que “knowing is half of the battle”: saber bem o que enfrentamos é ter metade do desafio ganha. E por isso, a era da incerteza deve ser também, se quisermos navegar nela adequadamente, uma era do conhecimento. Teremos de compreender as rápidas mudanças no trabalho e no consumo, a forma como as instituições públicas estão a ser transformadas, e como evolui o comércio mundial num momento em que a própria globalização está em causa. Mas também a forma como os valores da sociedade estão a mudar em resultado de todos estes processos paralelos. Em muitos sentidos, a incerteza deriva da velocidade a que as transfor-

mações estão a ocorrer. A nossa única certeza, poder-se-ia pensar, é que a mudança será rápida, constante e frequentemente inesperada.

Dada a própria natureza dessas incertezas que temos de aprender a gerir e transformar em oportunidades, esta edição da UNO é algo especial. Normalmente, cada edição da revista é concebida por um dos departamentos da LLYC, que contribui com os seus conhecimentos especializados, a sua experiência num setor e um profundo conhecimento dos clientes e das respetivas necessidades. Desta vez, quisemos acrescentar a isto uma abordagem multidisciplinar que inclua as opiniões e ideias de vários departamentos da empresa, bem como as dos seus clientes. Porque para enfrentar os novos desafios será necessária uma visão ampla que vai da comunicação e marketing aos assuntos públicos, da digitalização aos cuidados de saúde ou à gestão do talento. Esta perspetiva abrangente também o é de um ponto de vista geográfico. Se a Europa e a Espanha estão hoje mergulhadas numa nova e mais complexa forma de incerteza, a América Latina, como as nossas operações lá bem sabem, aprendeu não só a conviver com a incerteza, mas também a incorporá-la nas suas análises e estratégias. Esta perspetiva latino-americana reflete-se aqui: são muitas as lições que os espanhóis e europeus podem aprender com ela.

Em suma, trata-se de abraçar a incerteza como o sinal dos tempos. De não nos sentirmos incapacitados por ela. De aprender a gerir, a projetar e a liderar contando com ela. De a gerir e tirar o máximo partido dela. Como alguns dos autores deste número repetem, a incerteza obriga-nos a uma maior concentração, a pensar melhor, a ser mais imaginativos, a apostar na criatividade e a não nos deixarmos levar pela inércia do que sabemos ou pela nostalgia de um mundo mais estável.

**“Trata-se de abraçar a incerteza como o sinal dos tempos. De não nos sentirmos incapacitados por ela. De aprender a gerir, a projetar e a liderar contando com ela. De a gerir e tirar o máximo partido dela”**

Este é precisamente o espírito desta UNO: não se trata apenas de sobreviver a mudanças inesperadas, mas sim de as transformar numa fonte de valor, imaginação e ousadia. Temos de gerir a incerteza causada por dois grandes cisnes negros e antecipar-nos à possibilidade de outros. Esta é hoje uma das principais chaves do sucesso.

# INTERDEPENDÊNCIA e INCERTEZA



**Carmen Muñoz**

Diretora Sênior de Assuntos Públicos da LLYC / Espanha

“Enquanto durmo, a árvore cresce”, disse J. A. González Iglesias num dos seus poemas. É um verso recorrente que repito mentalmente cada vez que alguém pronuncia a palavra “incerteza”. É como se me ajudasse a traçar uma linha vermelha que não me permito transpor, a que me alerta para a incerteza como desculpa, a que me afasta da tentação do paroxismo. Enchemos os nossos olhos de ansiedade e colapso, e todas as perguntas, pessoais ou não, giram em torno de “e depois o quê?”. Fizemos da piada “já só faltam os gafanhotos” uma filosofia de vida. Uma vida, isso sim, de escassez que promete pouco e ameaça constantemente. E sem sabermos bem porquê, instalou-se um certo sentimento de que nada importa demasiado, pois seremos abalados por um futuro irremediavelmente pior. Mas e se correr bem?

Enquanto procuramos sinais no universo que reafirmem as nossas crenças, existe uma sociedade em mutação que anseia por liderança e que, tal como a árvore, cresce enquanto dormimos. Há muito a fazer nesta nova velocidade que exige audácia, abordagens e modelos de gestão diferentes, e também no que toca às políticas públicas. Agora, talvez, mais do que nunca. A incerteza como enquadramento coloca-nos (instituições, empresas e indivíduos) em modo cerebral, que é o modo de sobrevivência: já sabemos, a memória distante de terminar o dia na caverna são e salvo depois de ter escapado ao leão. E nesse modo, uma grande parte da classe política, para se perpetuar, orienta-se apenas para as

**“Enquanto procuramos sinais no universo que reafirmem as nossas crenças, existe uma sociedade em mutação que anseia por liderança e que, tal como a árvore, cresce enquanto dormimos. Há muito a fazer nesta nova velocidade que exige audácia, abordagens e modelos de gestão diferentes”**

próximas eleições. E nesse modo, muitas empresas, para se perpetuarem, olham apenas para o próximo ciclo de investimento. Todos eles incapazes de elevar a perspetiva para o fenómeno social que se aproxima deles, de nós, quanto ao porquê e ao como.

Estima-se que pelo menos 30% do EBITDA (resultado bruto de exploração) de uma empresa depende do contexto regulamentar em que exerce atividades. Esta é uma estimativa da McKinsey para o ano de 2013. Tudo o que aconteceu desde então aumentou o peso da regulamentação e das políticas públicas na formulação de decisões de uma empresa. Também do outro lado, onde, por força de reviravoltas inesperadas e de várias disrupções, o Estado (“aquela ilusão bem fundamentada”

de que Bourdieu falou, “aquele lugar que existe essencialmente porque acreditamos nele”) tem vindo a ganhar ineficiências e impotência. E esta é a viragem que falta, passar do quadro de incerteza (e a sua gestão do imediato e do escasso) para a aceitação da interdependência como fator atenuador da incerteza. Para quê? Para obter um compromisso conjunto com um “nós” melhor e credível.

O quadro de incerteza mantém-nos vivos, sim, mas de forma precária. O Estado está a progredir no sentido de ser um mero gestor do mal-estar. E as empresas estão a evoluir no sentido de serem meros gestores da escassez. Também aqui há muito trabalho conjunto a fazer entre o público e o privado. E na escassez, pode ganhar-se muito antes de se perder tudo. É o lobby do conjuntural, do tipo ascendente ou descendente, do abuso dos tribunais para ganhar tempo para as decisões, do mercado de emissões.

Pelo contrário, na aceitação da interdependência existe a convicção de que continuaremos mal antes de melhorarmos, que continuaremos a perder antes de podermos começar a ganhar. Aceitar a incerteza e acolher os seus atenuadores exige um novo tipo de liderança desdenhosa do *quick-win*, capaz de pensar num crescimento com justiça social e de o conceber. E não é algo novo, por mais que nos empenhemos. Vimos de lá. Já tinha sido acordado pela Organização Internacional do Trabalho em 1919 como motivo da sua fundação. Não é tão novo que, para criar uma sociedade mais inclusiva, igualitária e justa, seja necessário traçar linhas vermelhas radicais. O lobbying, como “ato legítimo

**“O quadro de incerteza mantém-nos vivos, sim, mas de forma precária. O Estado está a progredir no sentido de ser um mero gestor do mal-estar. E as empresas estão a evoluir no sentido de serem meros gestores da escassez. Também aqui há muito trabalho conjunto a fazer entre o público e o privado”**

de participação política”<sup>1</sup>, irá ser uma alavanca decisiva da política pública. Se o fizermos bem, veremos muitas políticas públicas criadas, ou impulsionadas, se preferirmos, pelo setor privado. Não como um oximoro ou uma ameaça, mas como a melhor alternativa ao acordo negociado. Os grandes desafios (ambientais, tecnológicos, demográficos ou laborais), os que se aproximam e os que estão ocultos, só serão enfrentados com um compromisso público-privado com a intenção de nos projetarmos como melhores.

Se enquanto dormimos a árvore cresce, o apocalipse pode esperar.

---

<sup>1</sup> OCDE. 2021. <https://www.oecd.org/corruption-integrity/reports/lobbying-in-the-21st-century-c6d8eff8-en.html>

# DIGITALIZAÇÃO, PARA QUÊ?



**Pablo Turletti**

CEO da ROI Marketing Institute / Estados Unidos

Talvez soe familiar a história de uma bela manhã acordarmos e decidirmos que vamos ficar em forma. Vamos a uma loja (provavelmente online) e compramos os nossos pesos, alguma outra máquina, ou possivelmente uma bicicleta. Entramos no YouTube, vemos tutoriais e compramos um qualquer programa de treino para iniciar a rotina. No dia seguinte, já bem equipados, sentimos-nos atléticos e, com a nossa melhor música, começamos a executar o plano. No final do primeiro dia, estamos orgulhosos, felizes por sabermos que somos desportistas, que estamos no caminho da boa forma, e talvez (porque não?) de nos inscrevermos numa qualquer competição ou corrida local. Que boa sensação, não é? Depois o tempo passa e, ao cabo de poucos dias, apercebemo-nos de que não temos o tempo necessário para ficarmos em forma. Vamos adiando, não mudamos as nossas rotinas, as máquinas deixam de funcionar, os pesos enferrujam-se, a subscrição do programa ou software expira e voltamos a ser os mesmos que éramos quando começámos “o projeto”. A moral da história é que mudar é relativamente fácil. A parte difícil é manter a mudança.

O mesmo se passa nas organizações. Quando as empresas decidem “digitalizar-se”, decidem mudar, compram o hardware e o software ou as aplicações e traçam um plano. Montam as suas ferramentas de comunicação e gestão. E também formam o seu pessoal para se adaptar à mudança. Pode ser que, nalguns casos, estabeleçam também processos e procedimentos. Falamos de uma transformação digital incipiente. A sua semente. Mas o que acontece a seguir?

**“Todos sabemos que a digitalização não é o mesmo que a transformação digital. E, em ambos os casos, é essencial que pensemos em termos da gestão da mudança, e não apenas da transição para a mudança”**

Todos sabemos que a digitalização não é o mesmo que a transformação digital. E, em ambos os casos, é essencial que pensemos em termos da gestão da mudança, e não apenas da transição para a mudança. Quando decidimos ser uma empresa digitalizada, não estamos a mudar a realidade. Estamos a mudar o cenário dessa realidade (tal como acontece com os nossos pesos e programas de fitness). A realidade é o dia a dia, a sustentabilidade ao longo do tempo e a viabilidade operacional. Todos estes aspetos estão, ou, pelo menos, deveriam estar, subordinados ao plano de negócios global, à missão e visão da empresa, à sua própria essência.

Para que uma mudança seja sustentável ao longo do tempo, para além do hardware e do software devemos pensar na forma como vamos sustentar a mudança ao longo do tempo para que se torne o novo padrão operacional e de gestão. Para o efeito, são necessários os seguintes elementos:



- Entender - Porque é que estamos a iniciar uma mudança? O que aconteceria se não o fizéssemos? Definir o impacto da mudança em termos reais e quantificáveis ajuda a compreender o motivo pelo qual a mudança tem de ocorrer.
- Destino - Onde queremos chegar? Se não soubermos para onde vamos, poderemos acabar em qualquer lado. Ter uma imagem clara da nova situação e do novo padrão ajudará a definir o progresso e o sucesso.
- Estratégia - A transformação digital (e a sua primogénita, a digitalização) não pode ser uma estratégia em si mesma. Deve apoiar uma estratégia existente que responda a essa essência da empresa que mencionámos.
- Plano - Uma estratégia sem um plano de execução é um sonho. Nunca será parte da realidade.
- Trabalho - A fidelidade ao plano traçado é essencial para controlar o progresso.
- Medir e otimizar - Os ajustes são necessários e bons, desde que estejam orientados para melhorar os resultados.
- Visibilidade - Normalmente, os processos de digitalização e transformação digital envolvem toda a organização. É imperativo que toda ela esteja consciente do progresso e do impacto da mudança.
- Sustentabilidade - Se a mudança não for sustentada ao longo do tempo e não se tornar o novo padrão, a mudança não ocorre de facto. Tal como os nossos pesos e os nossos planos de treino, tornar-se-á obsoleta e a situação (realidade) voltará ao que era antes de começarmos a viagem.

Contudo, é certo que os processos de mudança geram incertezas, especialmente se não

tivermos um sentido de propósito. Para que é que mudamos? Sejam urgentes ou não, as mudanças são concebidas para gerar uma nova situação diferente da existente. Nesse sentido, representam uma crise: uma situação instável entre duas situações estáveis. Daí que seja essencial saber qual é essa nova situação estável desejada, a nova realidade que queremos engendrar com a mudança. É aqui que o “para quê” assume uma dimensão especial. No caso dos negócios, o “para quê” foi-se transformando da cultura do lucro até à cultura do impacto. De estarmos centrados no cliente até estarmos centrados na geração de valor (sem nunca negligenciarmos o cliente).

No mundo do marketing e da comunicação, o recente estudo da Deep Digital Journey realizado pela LLYC em colaboração com o ROI Marketing Institute revelou a existência de duas grandes lacunas nas empresas:

1. Falta de uma transformação digital orientada para o negócio e a geração de valor.
2. Falta de conhecimentos profundos sobre as expectativas dos clientes e os fatores relevantes para as suas decisões de compra.

Estas duas lacunas salientam a falta de modelos de gestão com uma visão clara da transformação pretendida (da mudança), bem como de métricas relevantes para verificar se é alcançada. Destacam também a falta de visibilidade do verdadeiro impacto económico e a presença de enviesamentos no planeamento e na avaliação.

O “para quê” da digitalização é como a motivação para estar em forma. Se o propósito não for claro, se não tivermos uma imagem clara e quantificável de como queremos ser e, sobretudo, de como nos mantermos nessa nova realidade, os processos de transformação e mudança não acontecerão e só estaremos a comprar máquinas e ferramentas que, mais cedo ou mais tarde, acabarão por ficar obsoletas.

# DESGLOBALIZAÇÃO OU REAJUSTAMENTO?



**Enrique Feás**

Investigador principal no Real Instituto Elcano / Espanha

Neste quadro generalizado de incerteza e de enfraquecimento da cooperação internacional, a ideia de que o processo de globalização está em retrocesso tem vindo a instalar-se nos últimos anos. Como em quase tudo na economia, esta afirmação é parte verdade e parte exagero.

O dado mais utilizado para sustentar esta afirmação é a evolução do comércio de mercadorias (exportações mais importações) em percentagem do PIB, que atingiu o seu pico em 2008 e depois iniciou um lento declínio, especialmente marcado após a crise financeira.

Por detrás deste valor, no entanto, existem divergências: a China atingiu o seu máximo um pouco antes, em 2006, enquanto nos Estados Unidos não diminuiu até 2011, e no Japão até 2014. Na União Europeia, o principal bloco comercial do mundo, parece ter apenas estagnado em torno dos 30%.

O que está subjacente a esta tendência? As explicações variam muito, e nem sempre são acertadas. Alguns atribuem a culpa à fadiga da globalização: embora reconheçam que ela reduziu a pobreza (o número total de pessoas em extrema pobreza diminuiu de 1,9 mil milhões em 1990 para 650 milhões em 2021) e, com ela, a desigualdade internacional, argumentam que a melhoria se deve exclusivamente à evolução na China e na Índia, e que ocorreu à custa de um aumento da desigualdade interna.

Isso não é verdade. A redução mundial da pobreza foi um fenómeno generalizado e dinâmico. A

**“A ideia de que o processo de globalização está em retrocesso tem vindo a instalar-se nos últimos anos. Como em quase tudo na economia, esta afirmação é parte verdade e parte exagero”**

concentração da pobreza deslocou-se da Ásia Oriental na década de 1990 para a Ásia Meridional na de 2000, antes de se deslocar para a África Subsariana. Mesmo aqui, em países tão pobres como a Etiópia, a pobreza foi reduzida a metade em apenas uma geração.

Relativamente à desigualdade, os dados indicam que, a fazer fé no índice de Gini, aumentou entre 1990 e 2021 nalguns países, começando pelos mais beneficiados (China e Índia), mas não cresceu sistematicamente. Aconteceu nos Estados Unidos (de 0,41 a 0,48), em Espanha (de 0,32 a 0,34) ou em Itália, mas manteve-se relativamente estável em França (0,32) ou no Reino Unido (0,35), demonstrando que a desigualdade pode ter mais a ver com fatores nacionais (como o funcionamento do Estado Social ou do mercado de trabalho) do que com fatores internacionais.

Existem outras explicações menos conhecidas para o abrandamento do comércio. Por um lado, a evolução dos próprios países, que geralmente implica um aumento inicial do comércio que depois se modera. Foi o caso da China, que

normalizou o seu comércio em relação à sua dimensão, produzindo mais valor acrescentado e montando menos. Por outro lado, há o efeito dos preços, pois embora nestes dias de inflação nos esqueçamos, os preços de muitos produtos básicos e industriais baixaram durante décadas: da redução de 9,1 pontos na relação comércio/PIB entre 2008 e 2020, mais de 60% (5,7 pontos) deve-se à queda dos preços.

Além disso, estamos a olhar apenas para o comércio do século XX, que é de mercadorias, quando o comércio de serviços (que representa 25% do total) não segue o padrão indicado: a sua relação comércio/PIB foi sempre inferior à das mercadorias (uma vez que os serviços não se protegem com tarifas, mas sim com regulamentação, mais difícil de eliminar ou harmonizar), mas até agora não tem deixado de crescer. Na sua heterogeneidade, o comércio de serviços que podem ser disponibilizados virtualmente (geralmente sob o título “Outros serviços comerciais”) aumentou 11 vezes entre 1990 e 2020 (mais do dobro do comércio de mercadorias).

Tudo isso é compatível, evidentemente, com o indubitável impulso do movimento antiglobalização ao longo do século XXI, o qual, pelo menos, contribuiu para aumentar o grau de transparência dos acordos comerciais e para recordar que o comércio gera concorrência e, por conseguinte, vencedores e vencidos. Também o é com os dois inevitáveis golpes recentes na globalização.

O primeiro foi a crise COVID-19, que evidenciou o perigo da dependência excessiva de outros países em matéria de bens essenciais, bem como a fragilidade das cadeias de abastecimento mundiais. O segundo é a invasão da Ucrânia, que finalmente nos despertou da ilusão de que o comércio e a interdependência económica garantem por si só a paz (como na Europa). A realidade é que tal só ocorre entre as democracias, e que a abertura da Rússia ou a adesão da China à Or-

**“ Não é de excluir que nos próximos anos se intensifique um padrão, o da regionalização das cadeias de abastecimento, que não é novo (porque a proximidade física sempre foi muito importante no comércio): mais bens produzidos dentro de uma região (Europa, América, Ásia) e menos entre regiões (entre a Ásia e a Europa) ”**

ganização Mundial do Comércio não resultaram em países mais ocidentalizados ou liberais, mas sim mais poderosos e dispostos a exercer o seu poder em defesa dos seus interesses. Por isso, começou a falar-se de autonomia estratégica (no caso europeu, com o adjetivo tranquilizador “aberta” acrescentado) para justificar, senão uma deslocalização generalizada (*reshoring*) das cadeias de abastecimento, uma deslocalização na esfera dos países aliados (*friendshoring*).

O que podemos esperar do futuro? A ideia de uma desglobalização integral, entendida como uma intenção de produzir a nível nacional, não parece sustentável. No entanto, não é de excluir que nos próximos anos se intensifique um padrão, o da regionalização das cadeias de abastecimento, que não é novo (porque a proximidade física sempre foi muito importante no comércio): mais bens produzidos dentro de uma região (Europa, América, Ásia) e menos entre regiões (entre a Ásia e a Europa), para garantir a segurança: do *just-in-time* ao *just-in-case*. Contudo, tudo isso será provavelmente modulado por um forte crescimento dos serviços, especialmente dos serviços virtuais, onde a única distância que separa os países é a da regulamentação.

# NATIXIS VILLAGES: um CONCEITO INOVADOR do ESPAÇO de TRABALHO



**Etienne Huret**

CEO da Natixis / França - Portugal

Depois de mais de dois anos de pandemia, que nos obrigaram a ficar, tantas vezes, separados por ecrãs e longe das nossas equipas, percebemos que era essencial criar um espaço disruptivo para promover o trabalho colaborativo e presencial nos escritórios da Natixis, e assim criar condições ideais para o modelo de trabalho híbrido. As *Villages*, um projeto que iniciámos em outubro de 2021 em parceria com a Tétris, empresa de arquitetura e construção da JLL, são a concretização dessa possibilidade. São, além de um sonho concretizado, um grande passo para o que acreditamos ser o verdadeiro escritório do futuro: um espaço que celebra a colaboração e a interação - que de forma comprovada fomenta a criatividade, a inovação e a eficiência dos nossos colaboradores -, através de uma experiência imersiva de trabalho.

Trabalhar na Amazónia, a partir do Porto? Sentir a densidade da floresta e ouvir os ruídos dos animais, enquanto tem uma reunião com a sua equipa? A partir das *Villages*, é possível. Este espaço tem por base um conceito pioneiro, criativo e dinâmico, com o qual pretendemos inspirar os nossos colaboradores e estimular a sua imaginação, através da criação de experiências de viagem. No terceiro e quarto pisos dos escritórios, os colaboradores podem “viajar” pelos quatro continentes, e trabalhar a partir das 12 cidades que temos representadas em cada *village*: Manaus, Santiago, Dakar, Paris, Porto, Mascate, Cidade do México, Shanghai, Tóquio, Londres, Bangalore e Brooklyn.

**“O verdadeiro escritório do futuro: um espaço que celebra a colaboração e a interação - que de forma comprovada fomenta a criatividade, a inovação e a eficiência dos nossos colaboradores -, através de uma experiência imersiva de trabalho”**

As *Villages* são, também, resultado de uma escuta atenta dos nossos colaboradores, de *insights*, e de uma tendência de organização do trabalho que detetámos: percebemos que a maior parte dos colaboradores da Natixis optava por ir ao escritório para sessões de *brainstorming* ou para trabalhar presencialmente com as suas equipas, ou seja, deslocavam-se para o escritório com grandes expectativas de socialização e de momentos de verdadeira colaboração. Sabemos que o trabalho que se faz em casa é totalmente diferente daquele que se concretiza no escritório, por isso acreditamos que é cada vez mais importante diferenciar o remoto e o presencial, e acima de tudo, as tarefas designadas para cada um destes espaços. Nas *Villages*, os nossos colaboradores podem experienciar um local de empatia, de bem-estar e de proximidade, onde podem desenvolver laços com as suas equipas e, assim, serem mais criativos.

Cada *village* foi concebida, decorada e personalizada, tendo em conta as particularidades que tornam cada uma destas cidades atrativas para os seus visitantes, combinando os sons, odores e elementos arquitetónicos que as caracterizam. Por exemplo, na *village* do Porto, os colaboradores são recebidos pelo aroma do vinho do Porto e são encorajados a trabalhar em equipa num espaço que se assemelha a uma adega tradicional, e na *village* de Paris, podem andar pelas ruas da capital francesa, ou comprar um croissant típico numa *boulangerie*. Para a utilização das *Villages*, qualquer colaborador pode reservar antecipadamente o espaço/cidade. O objetivo é que cada colaborador possa usufruir destes novos escritórios, pelo menos, uma vez por mês, para que no final de cada ano, tenha conseguido experienciar um dia de trabalho em cada uma das 12 cidades.

### **Celebrar o trabalho colaborativo e a diversidade**

As *Villages* integram-se no Programa WELL, do Groupe BPCE, que pretende encorajar a criatividade através de espaços de trabalho inovadores e de uma nova conceção de escritórios que promovam o bem-estar, o trabalho colaborativo e de equipa, a concentração e a inclusão, facilitando a partilha de conhecimento e de experiências.

Além de darem um novo significado às idas ao escritório, as *Villages* representam o nosso ADN de diversidade. Somos hoje mais de 1.900 pessoas nos escritórios do Porto, e mais de 30 nacionalidades. Acreditamos que esta nova experiência de trabalho, e o contacto com outras culturas, ajudará a celebrar a diversidade e a inclusão que caracteriza a equipa da Natixis em Portugal, e os portugueses.

### **Tecnologia como elemento agregador**

A tecnologia foi, e continua a ser, uma grande aliada. Permitiu-nos desenvolver a experiência imersiva das *Villages*, e a possibilidade de os utilizadores encontrarem uma verdadeira conexão com a natureza, a cultura e a capacidade de sentir o espaço através dos cinco sentidos. Em cada *village*, é utilizada tecnologia para emissão de cheiros característicos das culturas locais e, é nossa ambição conseguir transmitir em direto do céu ou de uma paisagem de Paris, na *village* de Paris.

Cada espaço está equipado com as melhores ferramentas tecnológicas para que os colaboradores possam trabalhar com as suas equipas e com outros colegas da Natixis no mundo, nomeadamente carregadores, projetores e ecrãs de televisão de grande dimensão e um sistema Microsoft Teams para reuniões de trabalho em formato híbrido. Além disso, cada *village* está dividida em três zonas principais: *workstations* (espaços de trabalho individuais); *meeting rooms* (espaços abertos e fechados para atividades de colaboração que necessitam de privacidade visual e acústica), e de *cowork* (locais para tarefas de colaboração e reuniões informais, cabines insonorizadas, zonas de silêncio, livraria, zona de refeições ou uma área lounge).

Essencialmente, o projeto das *Villages* demonstra a nossa vontade de continuar a desenvolver o Centro de Excelência da Natixis em Portugal, no Porto, e de criar um espaço que responde aos modelos de trabalho do futuro. Queremos continuar a crescer e esta expansão reafirma a confiança que temos no talento de excelência que existe em Portugal, e a forma como nos queremos posicionar como empresa inovadora, continuando a acolher talento de todo o mundo.

Vamos juntos nesta viagem?



# A INCERTEZA PROVOCADORA



**María Esteve**

Sócia e Diretora-Geral da LLYC Região Andina / Colômbia

A incerteza mantém uma correlação direta com variáveis difíceis de controlar e está a aumentar devido à dinâmica do mundo moderno em que, diariamente, há inúmeros acontecimentos que nos deixam com dúvidas em vez de certezas.

Questões como a situação económica mundial, a volatilidade das variáveis relacionadas com a inflação, o produto interno bruto (PIB), o acesso à educação, o desemprego, os efeitos das alterações climáticas sobre as populações e a sustentabilidade das empresas, o impacto dos conflitos emergentes, e até mesmo a chegada de novos governantes, são apenas alguns exemplos dos tópicos de conversa sobre a mesa que geram nervosismo e são especialmente decisivos para o futuro da América Latina.

Aqueles que vivem na região têm passado por anos marcados pela agitação social e uma elevada instabilidade económica e política que parecem não dar tréguas.

O Fundo Monetário Internacional estimou recentemente a inflação de 2022 em 12,1% e para 2023 em 8,7%, das mais elevadas dos últimos 25 anos, o que tem consequências na dinâmica de consumo e no poder de compra da população.<sup>1</sup> A Unesco e a Unicef observaram que, apesar dos progressos, a América Latina não irá atingir as metas educativas da Agenda 2030 devido à estagnação dos indicadores-chave de acesso ao ensino primário e secundário, às avaliações da qualidade da

**“Aqueles que vivem na região têm passado por anos marcados pela agitação social e uma elevada instabilidade económica e política que parecem não dar tréguas”**

aprendizagem e ao alargamento de algumas lacunas específicas no nível terciário.<sup>2</sup>

Do mesmo modo, a Organização Internacional do Trabalho alertou que, embora a América Latina e as Caraíbas tenham reduzido a sua taxa de desemprego para 7,9% no primeiro trimestre de 2022, a maioria dos empregos recuperados é informal;<sup>3</sup> a Cepal mencionou, por seu lado, que a taxa de pobreza extrema na região aumentará de 13,8% em 2021 para 14,9% em 2022, ou seja, 1,1 pontos percentuais mais elevada do que em 2020, aumentando o risco de a população en-

<sup>1</sup> Extraído do artigo “Cuáles son los países de América Latina con mayor inflación en 2022?”. *El Espectador*. 09 de agosto de 2022.

<sup>2</sup> Extraído do artigo “América Latina no alcanzará las metas de educación de la Agenda 2030”. *El Tiempo*. 09 de setembro de 2022.

<sup>3</sup> Extraído do artigo “Aumenta el fenómeno del trabajador pobre: así está el empleo en América Latina”. *El Espectador*. 02 de setembro de 2022.

trar em situação de insegurança alimentar.<sup>4</sup> Algumas organizações ambientais revelaram também que, em 2021, a desflorestação na floresta amazónica duplicou em relação à média do período 2009-2018, tendo atingido o seu nível mais alto desde 2009, com a perda de uma área florestal de 12 000 quilómetros quadrados, mais 22% do que em 2020.<sup>5</sup>

Embora as estimativas pareçam ignorar os esforços em diferentes vertentes para inverter a situação - evidenciados por resultados notáveis, tais como a recuperação económica de alguns mercados, a retoma das exportações, a chegada do investimento estrangeiro, a consolidação da tecnologia e dos polos de empreendedorismo na região e a agenda ativa sobre questões de sustentabilidade - a verdade é que continuamos a enfrentar um desafio associado à abertura ao entendimento da incerteza. Trata-se de um desafio que representa uma oportunidade de procurar soluções que nos permitam emergir mais fortes deste momento, especialmente no que respeita às capacidades necessárias para prever mais e melhor as mudanças, não só para que não nos surpreendam, mas também para que aproveitemos a previsibilidade para a colocar ao serviço da geração de mais bem-estar.

Como afirmou Maggie Jackson, escritora americana e autora de *Distracted: Reclaiming Our Focus in a World of Lost Attention*, "a incerteza é um tipo de pensamento provocador. Tira-nos da rotina, dos hábitos automáticos e

**“Uma oportunidade de procurar soluções que nos permitam emergir mais fortes deste momento, especialmente no que respeita às capacidades necessárias para prever mais e melhor as mudanças”**

dos padrões, forçando-nos a encarar novos horizontes. É absolutamente crítica para o pensamento, para a criatividade, e até para o bem-estar mental e a resiliência”.<sup>6</sup>

Esta é, sem dúvida, uma tarefa importante e complexa em que a recursividade que sempre nos caracterizou, a cooperação e a contribuição de todos os que integram esta sociedade serão fundamentais para continuar a construir positivamente e a trabalhar para colmatar as lacunas que nos afastam de questões centrais como a equidade e o crescimento com qualidade.

As condições estão criadas. Temos os meios para capitalizar o contexto a nosso favor, mas devemos dar um passo em frente, especialmente no setor empresarial, para compreender o momento que estamos a atravessar, entender o que o contexto exige, permanecer otimistas, apostar na confiança e continuar a promover medidas que assegurem a recuperação a curto e médio prazo, bem como as que promovem a produtividade, a competitividade, a empregabilidade formal, os processos de transformação setorial, a

---

<sup>4</sup> Extraído do artigo "Pobreza extrema en América Latina subiría a 14,9% en 2022 por Guerra en Ucrania". *La República* 06 de junho de 2022.

<sup>5</sup> Extraído do artigo "Los 10 principales desafíos climáticos en América Latina y el Caribe". *El País* de Espanha. 15 de agosto de 2022.

---

<sup>6</sup> Extraído do artigo "La incertidumbre es maravillosa porque nos hace pensar mejor". BBC. 03 de maio de 2021.

conectividade, a adoção tecnológica, a digitalização e a geração de maior valor económico, social e ambiental.

Demos a nós próprios a licença para aprender à medida que avançamos e abraçar a incerteza como um trampolim para contribuir para os objetivos que temos como latino-americanos. E cumpri-los.

**“As condições estão criadas. Temos os meios para capitalizar o contexto a nosso favor, mas devemos dar um passo em frente, especialmente no setor empresarial, para compreender o momento que estamos a atravessar”**



# O VALOR do MEDICAMENTO é o VALOR da SAÚDE



**Roberto Rocha**

Diretor-Geral da Teva Brasil / Brasil

O conceito de sustentabilidade financeira do sistema de saúde público e privado tem levado a uma dicotomia equivocada sobre economia de recursos versus gastos com medicamentos. Devido a uma visão cristalizada que prioriza um orçamento pré-estabelecido para a compra de remédios, em muitos casos, já superados sobre os benefícios que terapias com tecnologias mais modernas e de custo mais elevado podem gerar, opta-se sempre pela primeira alternativa. Escapa aos formuladores de políticas para aquisição de medicamentos que o valor que se dá aos medicamentos é o valor que se dá à própria saúde dos brasileiros. Se, num primeiro momento, os investimentos são mais elevados, nos curto e médio prazos os efeitos positivos dos novos medicamentos para a coletividade podem, em muitos casos, até mesmo, aliviar os custos sobre o sistema de saúde, além de possibilitar uma sociedade mais saudável.

O simplismo com que essas discussões são encaminhadas, no entanto, não aborda questões mais complexas de fundo. As escolhas deixam à margem a opinião de segmentos da sociedade civil diretamente envolvidos no atendimento e acolhimento dos doentes, como as organizações de pacientes, de médicos, de familiares, sempre sob o argumento de que as compras atendem apenas ao orçamento disponível. Dessa forma, a relação com os stakeholders mais interessados nesse processo torna-se assimétrica, dada a prevalência dos decisores centrais ligados a planilhas financeiras, mas não às transformações sociais

**“As escolhas deixam à margem a opinião de segmentos da sociedade civil diretamente envolvidos no atendimento e acolhimento dos doentes, como as organizações de pacientes, de médicos, de familiares”**

e científicas. Estudos recentes mostram que, no caso das doenças raras no Brasil, de 2012 a 2019 a maioria dos medicamentos utilizados para tratá-las foram rejeitados para incorporação quando apresentados pela indústria farmacêutica. Isto deve-se em parte ao fato de não haver nenhum procedimento e critério especial para avaliar estes medicamentos, ao contrário do que acontece no Reino Unido ou na Austrália.<sup>1</sup>

Ora, novas tecnologias para terapias médicas, desenvolvidas nos centros de pesquisa mais avançados do mundo, naturalmente vão trazer mais custos no primeiro momento. No entanto, é inquestionável que valem a

---

<sup>1</sup> Biglia LV, Mendes SJ, Lima TM, Aguiar PM. Incorporation of drugs for rare diseases in Brazil: is it possible to have full access to these patients? *Cien Saude Colet*. 2021 Nov;26(11):5547-5560.

pena ser absorvidas pelo sistema de saúde devido aos efeitos positivos que geram para a sociedade. A realidade de hoje no país é de que, em virtude dessa visão estreita na compra de medicamentos pelo governo ou pelo sistema privado, decidida no âmbito da Conitec (Comissão Nacional de Incorporação de Tecnologias no SUS) e do Cosaúde (Comitê Permanente de Regulação da Atenção à Saúde), muitas terapias avançadas para controle e cura de doenças em áreas como oncologia, esclerose múltipla, hemofilia, doenças raras de maneira geral, ficam de fora do rol da ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar) e dos programas de assistência farmacêutica do Ministério da Saúde. Isso apesar do fato de que, de uma perspectiva puramente financeira, várias novas tecnologias de saúde de alto custo podem ter um impacto positivo no orçamento ao reduzir as visitas às salas de emergência, hospitalizações ou outros custos de um paciente inadequadamente tratado.

Isso leva, em muitos casos, a pacientes procurarem acesso a medicamentos não-incorporados por meio de litígios (judicialização), o que é o caminho menos desejável do ponto de vista de uma boa política pública. Os remédios órfãos já representam 90% do custo total desses processos judiciais, e metade dos medicamentos tem sido para o tratamento de doenças raras.<sup>2</sup> Claramente, uma nova abordagem é necessária para evitar este fenômeno.

A rápida formulação de vacinas para a prevenção da COVID-19, apesar das controvérsias internas do país na compra inicial desses medicamentos, demonstrou tacitamente a importância que a indústria farmacêutica possui para a preservação da vida humana.

Há um sentimento de orgulho do setor em relação às mudanças da sociedade frente aos avanços científicos que muitas vezes estão relacionados à indústria farmacêutica, como no caso das vacinas, que permitiram vencer a pandemia e nos deram um aprendizado para enfrentar eventuais novas enfermidades que afetem as pessoas de maneira coletiva.

**“A aprendizagem constante com as crises sanitárias e aparecimento de novas doenças anima-nos a seguir em frente, sempre com um olhar para o futuro, alicerçado em novos avanços científicos”**

A aprendizagem constante com as crises sanitárias e aparecimento de novas doenças anima-nos a seguir em frente, sempre com um olhar para o futuro, alicerçado em novos avanços científicos. Se até poucas décadas atrás, doenças fatais na maior parte das vezes, como a SIDA, hoje são plenamente controláveis, novas terapias baseadas na pesquisa genética vão provocar um novo salto no tratamento de inúmeras doenças.

É necessário que os formuladores de políticas públicas na área médica pensem além das suas tabelas orçamentais e deem espaço para que os segmentos da sociedade envolvidos com o tratamento de doenças, portanto, aqueles que estão na ponta, atendendo diretamente os doentes, ofereçam novas reflexões e visões para a modernização dessas políticas. Não há dúvida de que uma evolução no rol de medicamentos oferecidos

---

<sup>2</sup> Ibid.



no país pode produzir muitos benefícios para toda a sociedade, em termos de bem-estar, felicidade, paz de espírito e produtividade. Estamos a falar do valor que se dá à própria saúde dos brasileiros, que têm o direito de ter acesso aos mesmos medicamentos fornecidos em países que têm vindo a desenvolver estruturas de avaliação mais adequadas para terapias mais complexas, como as utilizadas para doenças raras.

Como a TEVA, que é líder mundial em genéricos e com forte presença em medicamentos inovadores, entendemos a complexidade desta discussão, e estaremos sempre dispostos a contribuir para esta discussão para que mais pacientes possam ter acesso às terapias de que necessitam e que estão disponíveis.

**“Não há dúvida de que uma evolução no rol de medicamentos oferecidos no país pode produzir muitos benefícios para toda a sociedade, em termos de bem-estar, felicidade, paz de espírito e produtividade”**

# UNO + 1 Entrevista

com Cristina Garmendia por  
José Antonio Llorente



**Cristina Garmendia**

Presidente da Fundação Cotec para a Inovação / Espanha

**“Os tempos complexos como os atuais são os melhores tempos para os empreendedores”, afirma nesta entrevista Cristina Garmendia, uma mulher com uma trajetória singular. Criou empresas como a Ysios Capital ou a Genetrix, ligadas ao investimento nas ciências da vida, foi ministra da ciência e inovação no governo espanhol e hoje a sua imagem pública está intimamente ligada à sua função de presidente da Fundación COTEC para la Innovación, uma organização sem fins lucrativos que cunhou uma fórmula valiosa para compreender as mudanças pelas quais as nossas sociedades estão a passar: “Inovação é qualquer mudança (não só tecnológica) baseada no conhecimento (não só científico) que gera valor (não só económico)”.**

**Nesta conversa, falamos de empreendedorismo em tempos incertos, da inovação nas empresas e na ciência, das semelhanças entre os dois domínios, e do peso que o conhecimento e a educação têm numa sociedade como a nossa, que convive com uma enorme sensação de vulnerabilidade, mas que também tem motivos para ser otimista se souber aproveitar o talento, o pensamento crítico, a empatia, o trabalho de equipa, a liderança e a aplicação transversal do conhecimento. Este é todo um convite para gerir a incerteza.**

**P. Como pode a inovação ajudar-nos em tempos de incerteza?**

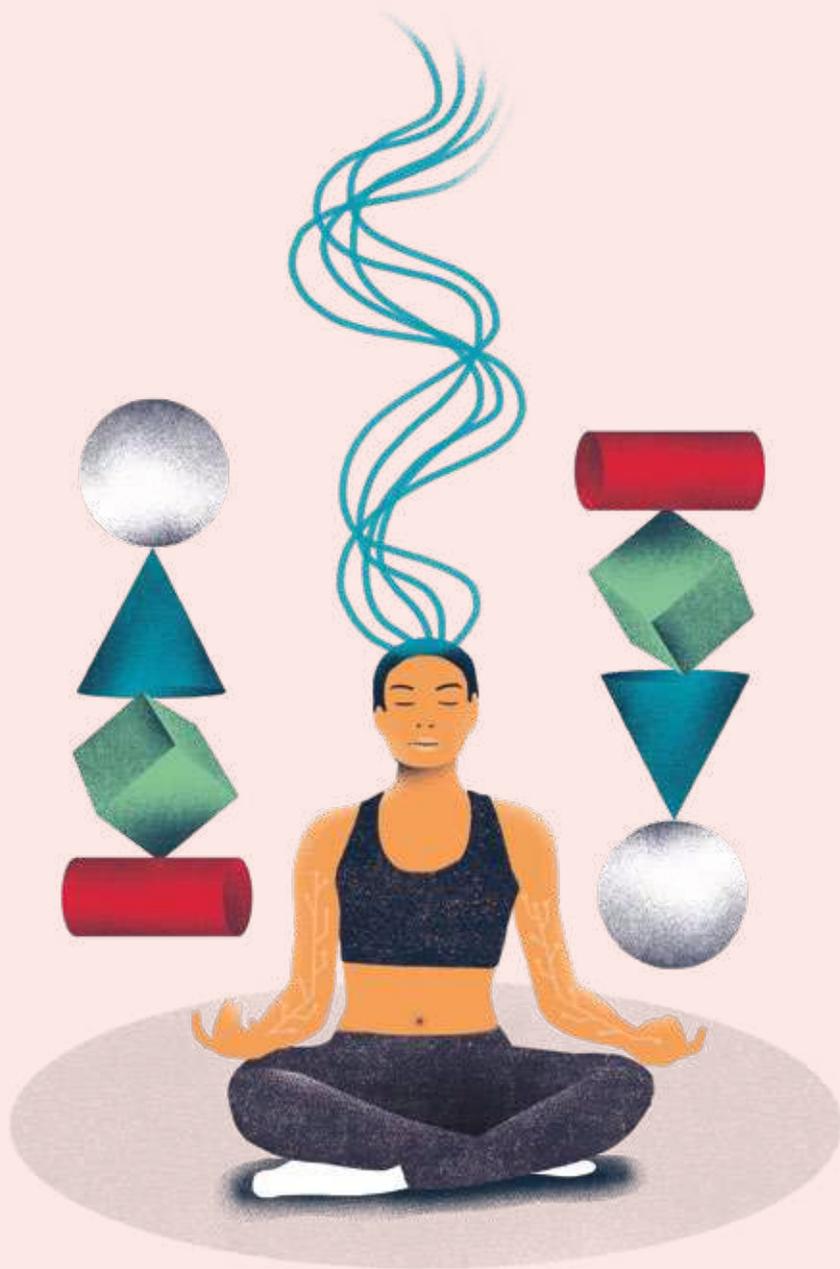
**R.** As crises são mudanças bruscas que causam incerteza, e a resposta à incerteza só se produz com mais mudanças - na forma como lidamos com os problemas, pensamos em soluções e agimos. Vivemo-lo em primeira mão e à escala planetária com a pandemia COVID-19. O mundo ficou parado até aparecerem as vacinas. Mas não foi só isso. Surgiram inúmeros problemas: na organização do trabalho, no sistema educativo, na distribuição de bens básicos, na forma como nos relacionamos uns com os outros, etc., e todos eles encontraram uma resposta na inovação. É precisamente para refletir sobre isto que elaborámos o *Anuário 2021* da Informe Cotec. E o *Anuário 2022*, que acabámos de lançar, trata da forma como a inovação contribui para o combate à desigualdade, que é outro dos grandes problemas do nosso tempo. Vale a pena recordar que na Cotec definimos inovação como qualquer mudança (não apenas tecnológica) baseada no conhecimento (não apenas científico) que acrescenta valor (não apenas económico). A inovação é sempre desejável, mas em tempos de incerteza é essencial.

**P. A ciência funciona frequentemente por meio de dúvidas, experiências e erros... quais as lições que o mundo empresarial pode aprender com essa forma de funcionar?**

**R.** A ciência e as empresas têm mais em comum do que imaginamos. Em ambas as atividades, a maior vantagem é obtida explorando territórios pouco frequentados - nas fronteiras do mercado e do conhecimento - e em ambas, chegar em segundo lugar não faz ganhar medalhas, razão pela qual são áreas tão competitivas. Mas ao mesmo tempo, em ambos os domínios, a complexidade e a dimensão dos esforços estão a crescer, e isso beneficia quem coopera e colabora. Estas áreas também partilham cada vez mais o mesmo método, que se baseia não só em experiências e erros, mas também em fazer bom uso da experiência e da intuição. Embora a minha formação seja científica, a minha carreira profissional tem decorrido principalmente no mundo dos negócios. O mais importante que a minha formação científica trouxe à minha atividade empresarial foi provavelmente a necessidade de rigor e constância, a importância de ter objetivos muito claros e o valor do trabalho de equipa. Estas coisas aplicam-se tanto no laboratório como no escritório.

**P. Grande parte da incerteza que sentimos provém precisamente dos avanços tecnológicos. Que confiança devemos depositar na tecnologia e que limites devemos colocar-lhe neste contexto?**

**R.** Aqui é importante diferenciar as perceções da informação. Explico-o com um exemplo. Na Cotec, há muitos anos que observamos o impacto da automatização no emprego. Os nossos inquéritos de perceção revelam, ano após ano, que metade da população acredita que a tecnologia destruirá mais empregos do que os que irá criar, enquanto a outra metade pensa precisamente o contrário. O que é que os dados nos dizem? Dizem-nos que o problema não é o número de empregos que a tecnologia destrói ou cria, mas sim a qualidade dos empregos e a polarização laboral. Isto, que há anos atrás colocámos como hipótese, foi agora medido com dados. Nas economias mais desenvolvidas e automatizadas, a percentagem de trabalhadores em profissões de salários médios está a diminuir em relação aos dois extremos da distribuição salarial, as profissões de salários baixos e as de salários altos. Por outras palavras, o perigo é o desaparecimento da classe média. Mas o perigo não vem do desenvolvimento tecnológico, mas sim da falta de políticas que nos ajudem a aproveitar as oportunidades proporcionadas pela tecnologia. Há um ano e meio, entreguei pessoalmente ao Presidente do Congresso dos Deputados mais de 135 000 assinaturas em apoio a uma campanha que a Cotec lançou na plataforma change.org. A campanha, #MiEmpleoMiFuturo, foi baseada num vídeo, que tem mais de dois milhões e meio de visualizações só no YouTube, que apelava aos parlamentares que debatessem o futuro do emprego. Ainda não reagiram, mas, para o bem de todos, espero que não demorem, pois o problema está a tornar-se mais evidente a cada dia que passa.



**P. Cotec é, em parte, um observatório da investigação, desenvolvimento e inovação em Espanha. Como pensa que essa faceta da atividade empresarial se está a antecipar aos grandes riscos e incertezas que enfrentamos?**

**R.** As principais economias europeias responderam à crise financeira de 2008 com mais investimento em investigação, desenvolvimento e inovação, enquanto nós fizemos cortes. A recuperação económica chegou e isso não levou a uma reativação imediata da aposta no conhecimento, o que significa que estamos ainda atrasados em relação ao continente. Segundo os dados mais recentes do INE, correspondentes a 2020, embora tenhamos vindo a crescer durante vários exercícios consecutivos, o setor público espanhol ainda não recuperou os níveis de investimento e emprego em I&D anteriores à crise, ao contrário do setor privado. Tudo isto irá mudar com a chegada dos fundos europeus, desde que estejamos à altura da tarefa de os gerir e implementar, o que é algo que também suscita dúvidas. Sem uma mudança estrutural profunda, os fundos europeus podem ser, como diz o ditado, pão para hoje e fome para amanhã. As evoluções em dente de serra são muito más para o conhecimento. E, claro, continua pendente um desafio histórico no nosso país, que é o da colaboração público-privada, uma questão de grande preocupação para nós na Cotec.

**P. Como pensa que a atual incerteza económica irá afetar o investimento das empresas em investigação e desenvolvimento?**

**R.** Segundo os dados do INE para 2020, os últimos disponíveis, as empresas espanholas acumularam seis anos consecutivos de crescimento. O setor privado investiu pouco mais de 8,8 mil milhões de euros em I&D nesse ano, 9% mais do que o pico pré-crise de 2008, e deu emprego a mais de 100 000 pessoas, quase 14% mais do que o pico pré-crise de 2010. Veremos o que os números do INE para 2021 nos dirão em novembro, mas é muito provável que o impacto negativo da pandemia seja mais do que compensado pelo facto de o ano passado ter sido o primeiro ano de implementação dos fundos europeus Next Generation EU. Na Cotec, temos o nosso próprio modelo para nos anteciparmos aos dados oficiais e prever a evolução do investimento em I&D em Espanha. Desenvolvemo-lo com a ajuda do Ceprede (Centro de Predicción Económica) e de Eva Senra, professora de economia na Universidade de Alcalá, que é também membro da rede de especialistas Los 100 de Cotec. O nosso indicador previsional diz que o investimento em I&D pelos agentes económicos espanhóis no seu conjunto cresceu cerca de 8% em 2021. Se isto se confirmar, será a primeira vez que ultrapassamos os 16 mil milhões de euros por ano em investimento no conhecimento. O modelo prevê, de facto, um investimento de cerca de 17 mil milhões, ultrapassando em mil milhões o ano de 2020. Isto, é claro, inclui também o setor privado. Para compreender esta previsão positiva num ano marcado pela pandemia e as incertezas, há que mencionar novamente os fundos europeus. E acrescento outra informação que analisámos no Observatório da Informe Cotec:

um dos indicadores que nos ajuda a criar o modelo de previsão é o número de inscritos na Segurança Social em empregos ligados à investigação e ao desenvolvimento. Em setembro último, houve mais de 107 000 pessoas, mais 8000 do que um ano antes e mais 15 000 do que antes da pandemia. É muito significativo, por exemplo, que a evolução do emprego no setor do conhecimento ultrapasse a do setor dos serviços como um todo.

**P. Recentemente, a Cotec também tem refletido sobre a educação e as suas associações à inovação. Como pode a educação preparar-nos para tempos dominados pela volatilidade e pela digitalização?**

**R.** A educação tem sido uma área prioritária para a Cotec desde 2015, quando assumi a presidência. Estamos igualmente preocupados em educar na inovação e em inovar na educação. A missão última da educação não é preparar-nos para enfrentarmos um determinado contexto. De facto, se mantivermos essa mentalidade, que é a atual, estaremos sempre atrasados, porque a educação funciona a longo prazo e, quando alguém conclui a sua formação, o contexto terá mudado tanto que faz com que a pessoa fique desatualizada, como está a acontecer. A missão da educação, a forma de nos preparar para qualquer futuro, e ainda mais para o que agora se vislumbra, marcado pela automatização e volatilidade, é disponibilizar ferramentas básicas para aproveitar ao máximo as nossas capacidades humanas: o pensamento crítico, o trabalho de equipa, a empatia, a aplicação transversal do conhecimento, a liderança e outros. Por outras palavras, o oposto do que temos feito durante décadas, que tem sido preparar-nos para competir com máquinas nas áreas em que já não somos capazes de as ultrapassar,

tais como no cálculo, nas tarefas repetitivas ou nas atividades perigosas. É agora fundamental melhorar o que nos distingue como humanos, onde robôs e algoritmos nunca nos ultrapassarão. É também importante que a educação nos ajude a colmatar lacunas sociais e a assegurar a igualdade de oportunidades, não só em nome da justiça social, mas também porque o talento não conhece regiões postais nem classes sociais e não pode ser desperdiçado. Não podemos perder um futuro talento em medicina, em negócios, em arte ou em política só porque a pessoa não recebeu a formação adequada.

**P. No que respeita ao talento e às novas formas de trabalho... que dúvidas subsistem e que as inovações pensa que se vão concretizar?**

**R.** Apresentámos este ano dois estudos independentes que respondem em grande medida a essa questão, um em colaboração com a Universidade Complutense e o outro com a Fundação ISEAK. Ambos analisaram o mercado de trabalho espanhol ao longo dos últimos vinte anos e chegaram a conclusões complementares. O estudo com a Complutense mostra que, desde o início do século, foi gerado emprego líquido em profissões com salários baixos e altos, mas não nos escalões salariais médios. Os investigadores mostraram que estão principalmente a desaparecer as ocupações relacionadas com tarefas repetitivas ou previsíveis e, por isso, facilmente automatizáveis. A conclusão é que a nova economia recompensa os trabalhadores mais instruídos, desloca trabalhadores com educação intermédia para empregos de menor remuneração e reduz grandemente a presença de trabalhadores sem formação no mercado de trabalho. Por seu lado, o estudo

com a ISEAK descreve quais as competências e profissões mais procuradas no mercado de trabalho espanhol e como têm evoluído nas últimas duas décadas. Os resultados revelam um crescimento em todas as profissões da área da informática, em simultâneo com um declínio da maioria das profissões no setor da produção industrial. Ao mesmo tempo, estão no auge todas as profissões da área dos cuidados e a imensa maioria das profissões científicas e intelectuais, algumas com crescimento recorde, tais como os matemáticos e estatísticos, cuja procura aumentou dez vezes. Uma conclusão interessante, sobre a qual os dois documentos coincidem, tem a ver com o género: as mulheres - e em particular as jovens - estão melhor equipadas do que os homens para enfrentarem o desafio de uma economia mais automatizada. Há dois motivos para isso: um é que, por terem atravessado até agora um contexto mais difícil, prepararam-se mais e melhor, e o outro é que aceitaram empregos pouco qualificados e mal remunerados que estão agora, em contrapartida, a atingir o seu auge. Em última análise, o futuro exigirá uma grande reconversão e adaptação pessoal, acompanhadas por políticas públicas - educação, emprego e inovação - para facilitar esta transição, e empenho e flexibilidade dos parceiros sociais.

**P. Por último, sei que também tem experiência na criação de empresas em setores de elevado valor como a biotecnologia. O empreendedor opera sempre na incerteza, ou são estes tempos particularmente complexos para alguém que pretenda empreender?**

**R.** As épocas complexas como a atual são as melhores para os empreendedores, e estou a pensar tanto nos que atingem os seus objetivos como nos que fracassam. Volto ao exemplo da vacina. O maior desafio para a humanidade em décadas foi também o maior sucesso na inovação e um negócio extraordinário para os que chegaram primeiro. É verdade que a história é escrita pelos vencedores, e que foram muitos mais os que investiram inúmeros recursos pessoais e financeiros sem terem alcançado o sucesso final reservado a uns pouquíssimos privilegiados. Mas mesmo para os que não chegaram à meta, o esforço terá valido a pena, pois saberão sem dúvida muito mais do que antes quando enfrentarem o seu próximo projeto. Por conseguinte, todos nós beneficiamos desse aumento exponencial da concorrência numa sociedade e numa economia baseadas no conhecimento.

# A REPUTAÇÃO face à MUDANÇA de VALORES, OBJETIVOS e CONTEXTOS



**Mónica Costa**

Diretora de Comunicação da Covestro Espanha / Espanha -Suíça

Desde que nascemos, procuramos certezas. Em maior ou menor grau, a natureza humana leva-nos a sentir que temos a situação “sob controlo”. A incerteza faz-nos sentir fracos, frágeis e vulneráveis.

Estes não são bons tempos para os cautelosos, os precavidos e os prudentes. Não é nenhum segredo, e isto é certo e óbvio, que a sociedade avança cada vez mais depressa. No desenvolvimento tecnológico, na forma como nos relacionamos e comunicamos, nos valores morais, nos ideais, nas políticas e nos organismos estatais. Atrever-me-ia a dizer que ocorreram mais mudanças nos últimos cinquenta anos do que nos últimos trezentos. E ainda há mais: se até agora íamos já a uma velocidade vertiginosa, os últimos dois anos foram devastadores.

A irrupção da COVID-19 constituiu um ponto de inflexão. Foi uma crise sem precedentes que virou o mundo do avesso em todos os sentidos e nos fez tomar consciência da vulnerabilidade do ser humano. Foram anos difíceis para todos, e também para as empresas, em que tivemos de tomar decisões com base na insegurança, com dúvidas e preocupações.

Justamente quando parecia haver uma luz ao fundo do túnel, às portas do final da pandemia, um novo acontecimento abala tudo novamente: a guerra na Ucrânia. Os nossos corpos e as nossas empresas pediam-nos serenidade, calma e tranquilidade, mas a invasão russa reativou o estado de alarme. A guerra

**“Estes não são bons tempos para os cautelosos, os precavidos e os prudentes. Não é nenhum segredo, e isto é certo e óbvio, que a sociedade avança cada vez mais depressa. Se até agora íamos já a uma velocidade vertiginosa, os últimos dois anos foram devastadores”**

está a perturbar a globalização comercial e financeira e, mais uma vez, temos de gerir uma crise estrutural.

Estamos perante um ambiente volátil, em constante mudança, no qual a palavra “incerteza” está na ordem do dia. Este é um termo que está intrinsecamente associado a conotações negativas, embora essa não seja uma opinião partilhada pela escritora americana Maggie Jackson, que li numa entrevista à BBC: “A incerteza é maravilhosa porque nos faz pensar melhor”. Refleti muito sobre esta afirmação e, após a experiência vivida, cheguei à conclusão de que é absolutamente verdadeira.

Por exemplo, neste contexto incerto, nós, na Covestro, estamos a enfrentar grandes desafios globais, tais como o risco de rotura da cadeia de abastecimento ou o aumento dos preços da energia, que nos obrigam a imaginar

novas formas de agir. Neste sentido, estamos a dedicar todos os nossos esforços aos reforço de um dos elementos que consideramos indispensáveis para continuar a progredir neste caminho: a aposta nos modelos de economia circular e na digitalização. Ou seja, perante o atual cenário de grandes desafios e incerteza, estamos a criar oportunidades históricas de mudança com as quais contribuiremos para um futuro mais sustentável para todos.

As empresas têm de ser rápidas e adaptáveis às novas circunstâncias. Se permanecermos ancorados a processos e metodologias estáticas, vamos contra a maré do que acontece no mundo. Temos de ouvir, compreender e agir. Por muito sólida que seja a reputação de uma empresa, as organizações que não se conseguem adaptar rapidamente correm um elevado risco de prejudicar a sua reputação e prestígio.

Para enfrentar uma situação tão stressante, aprendi nos últimos anos que a palavra “resiliência” faz mais sentido do que nunca. Temos de ser pacientes, fortes e determinados.

Além disso, uma boa análise da situação é fundamental. Compreender e estudar o contexto e dispor de informação de especialistas internos e externos é essencial para evitar as decisões prematuras que poderiam, sem dúvida, afetar significativamente a reputação e os negócios da empresa.

No entanto, as decisões têm de ser tomadas rapidamente, e é aqui que entra o último fator: a rapidez de reação. Neste caso, quem *não* se mexer, *não* sai na fotografia. Não podemos ficar impassíveis perante uma situação crítica. Os nossos *stakeholders* esperam respostas. Para isso, após a avaliação prévia do contexto, devemos agir logo que possível e fazer parte da solução, adaptando-nos uma vez mais à nova realidade.

Para enfrentar este futuro incerto, é também essencial criar uma base sólida que nos prepare para o momento da ação. A este respeito, a minha experiência voltou a confirmar a importância da criação de uma boa rede de aliados. É da máxima importância criar relações numa base contínua com diferentes organizações para que nos possamos apoiar uns aos outros durante os momentos difíceis. Em circunstâncias difíceis, não deveria haver individualismo, mas sim uma atitude de colaboração em que o bem comum é primordial.

E um último imperativo: a humanização das empresas. As organizações são compostas por pessoas e este é o nosso ativo mais valioso e o principal escudo protetor da nossa reputação. Um relatório recente da LLYC IDEIAS falou de “empatia empresarial”, um termo que considero mais do que acertado e que traduz perfeitamente a essência, a base e o motor que deve impulsionar as empresas. Temos de ser empáticos com o nosso público, com os nossos *stakeholders*, colocando o foco nas pessoas.

Em suma, os tempos são difíceis, incertos e voláteis? Sim. As empresas estão mais expostas e fragilizadas em comparação com anos anteriores? Sim. Estamos perante uma conjuntura incontrolável e corremos o risco de perder parte do que criámos ao longo dos anos? Não. Retorno à entrevista com Maggie Jackson que mencionei no início: “A incerteza é o trampolim para um pensamento maior”. Perante o momento histórico que estamos a viver, temos a oportunidade de ser imaginativos e encontrar diferentes formas de agir para continuarmos a impulsionar o avanço das sociedades atuais e futuras.



# A INCERTEZA e o ESTADO



**Víctor Lapuente**

Catedrático de Ciências Políticas na Universidade de Gotemburgo / Espanha

Vivemos tempos incertos. Alguns manuais de estilo de revistas anglo-saxónicas proíbem explicitamente que se comece um artigo com essa frase. Não só é um lugar comum que ouvimos, pelo menos desde a década de 1990, como também é, com bastante certeza, uma falsidade. Acreditamos que vivemos com mais incerteza do que no passado. Contudo, objetivamente, isso não é verdade. No entanto, tal não diminui a importância do sentimento de angústia que nos acossa, mas torna-o mais relevante. Porque é que estamos hoje mais agarrados à incerteza do que no passado, quando a palavra não fazia sequer parte do léxico coloquial?

Mesmo após uma longa pandemia, e no meio de uma crise inflacionária e de uma guerra na Europa, para os seres humanos que vivem no planeta Terra no ano 2022 a existência é, seja qual for a medida de bem-estar que adotemos, menos incerta do que em qualquer geração anterior. Não precisamos de voltar à savana, quando uma pata de leão nos podia arrancar deste mundo num instante, ou a um século atrás, quando um arranhão infetado nos podia matar em lenta agonia. Nos recantos do globo onde tiveram lugar as supostamente gloriosas décadas de prosperidade após a Segunda Guerra Mundial (ou seja, no Ocidente e nalgum recanto do Pacífico), milhões de pessoas viviam na miséria e na insalubridade. A probabilidade de morrer de forma violenta, ou natural, era várias vezes superior à de hoje.

Precisamente porque a incerteza tem sido estrutural na história da espécie, os nossos antepassados desenvolveram antídotos cultu-

**“Acreditamos que vivemos com mais incerteza do que no passado. Contudo, objetivamente, isso não é verdade. No entanto, tal não diminui a importância do sentimento de angústia que nos acossa, mas torna-o mais relevante. Porque é que estamos hoje mais agarrados à incerteza do que no passado?”**

rais. O mais óbvio é a religião, uma forma de resistir ao caos cósmico que nos acompanha há milénios. Assim, as expressões artísticas mais antigas de que temos conhecimento são religiosas. Com os objetos reais que tinham à sua volta para desenhar, desde flores e bisontes a luas e estrelas, os nossos antepassados pintaram entidades irreais que habitavam um mundo distante, tais como espíritos dos mortos, homens-leão ou mulheres-pássaro.

As investigações arqueológicas recentes deram a volta à premissa tradicional de que a religião era uma consequência, um apêndice entre o irritante e o curioso do desenvolvimento social, para concluir que, pelo contrário, fazia parte da argamassa das fundações das comunidades humanas. Os templos não surgiram das cidades, mas sim o contrário. Uma virtude conhecida da religião é que as suas regras de comportamento facilitam

a coexistência humana. Não roubarás, etc. Contudo, a religião tem outra vantagem adaptativa que só agora, ao perdê-la (é o que acontece com a cultura, que, dizem os psicólogos, é algo que não sabemos definir e nos protege dos males que não conseguimos descrever), é que a começamos a apreciar: a gestão da incerteza.

Num mundo sem Deus, a incerteza recai rotundamente sobre os ombros de cada um: somos responsáveis pelo que nos acontece. Não existe um plano divino que nos proteja. E somos o derradeiro repositório de toda a frustração produzida pelo mundo: da doença de um ente querido até ao assassinato cruel de um estranho.

A religião tem um lado negro: as pessoas podem ser relegadas para a função de meros peões dos deuses, vagueando sem se queixarem por este vale de lágrimas enquanto aguardam por um paraíso após a morte. No entanto, ao longo dos séculos, fomos moldando a religião para acomodar a liberdade de escolha individual, o livre arbítrio, dentro da narrativa religiosa. Pouco a pouco, profeta a profeta, sínodo a sínodo. Assim, o próprio conceito do indivíduo é devedor direto, segundo o filósofo Larry Siedentop, da tradição religiosa judaico-cristã.

A religião “moderna” permitiu assim um equilíbrio, por mais precário que seja, entre a existência de um Deus que aliviou a inquietação produzida pela incerteza do mundo e a capacidade de agir de forma responsável e livre. No entanto, num processo de secularização acelerada, deitámos fora o bebé (o divino) com a água do banho. E a maioria de nós ficou sem Deus, despojada face à crua incerteza. Para muitas culturas, a religião era como especiarias picantes, utilizadas na cozinha durante séculos enquanto se desconhecia a sua função antibacteriana crucial. Algo semelhante aconteceu com a religião. Abandonámo-la porque nos incomodava, mas perdemos as suas propriedades protetoras.

**“Os inquéritos indicam uma associação crescente entre a satisfação dos cidadãos com a democracia e o seu nível de felicidade. Com uma exceção: as pessoas religiosas. Para os restantes, a cada dia que passa, a nossa satisfação com a vida depende um pouco mais do que os Estados democráticos nos dão”**

Iremos encontrar um substituto para lidar com a incerteza. O progresso, a mãe natureza... há vários candidatos. Contudo, levará tempo. E, de momento, o substituto que adotámos - mais uma vez, não de forma totalmente consciente - é o Estado. Exigimos-lhe que resolva um número crescente de vicissitudes da vida, da infância à velhice, da saúde à habitação. Mas nem mesmo o mais poderoso Leviatã conseguiria resolver todas as nossas preocupações, eliminando de raiz a incerteza que nos acompanha infalivelmente desde o berço até ao túmulo através de um mundo educativo e laboral ferozmente competitivo.

Os inquéritos indicam uma associação crescente entre a satisfação dos cidadãos com a democracia e o seu nível de felicidade. Com uma exceção: as pessoas religiosas. Para os restantes, a cada dia que passa, a nossa satisfação com a vida depende um pouco mais do que os Estados democráticos nos dão. E como agora nos dão pouco, sofreremos não só de desinteresse pela política, mas também de mal-estar espiritual.

A política tornou-se a arte de fazer homens e mulheres infelizes. Porque o Estado agora carrega sobre os seus ombros - enfraquecido, além disso, pela dívida pública excessiva - o peso de toda a incerteza dos seus cidadãos.

# Os CLIENTES MUDARAM. AGORA são DIGITAIS e EXIGENTES



**Luis Echavarría**

Gestor de Estações de Serviço da Repsol México / México - Colômbia

Tive a sorte de testemunhar, ao longo de mais de quarenta anos de vida, a rapidez com que o mundo mudou. Ainda me espanta quando penso num fax: quando era pequeno, maravilhava-me com a forma como uma folha entrava em Medellín (Colômbia) e chegava a Nova Iorque em menos de um minuto. E a verdade é que ainda hoje me maravilha.

Com a evolução tecnológica, e em especial o acesso online a uma vasta gama de produtos e serviços, os consumidores mudaram os seus hábitos em termos de urgência e necessidade na compra de produtos e serviços. O processo que começa inconscientemente com a identificação de uma necessidade, a procura de fornecedores, a validação da qualidade, do preço e do tamanho - ou seja, as características e especificações do produto - é agora feito de forma intangível, com fotos do produto ou lendo comentários de outros utilizadores. O contacto com o produto, a emoção de o sentir, perdeu-se; agora, o desejo e o impulso que levam à decisão de compra estão intimamente ligados à forma como é anunciado online. Os fornecedores de plataformas digitais desenvolveram algoritmos através dos quais cada pessoa recebe exatamente aquilo que lhe interessa saber. Tal pode aprofundar o relacionamento, mas não garante uma garantia de que o produto é efetivamente comprado. Sempre ouvi a frase “oferecer não é vender e perguntar não é comprar”. No mundo virtual, é mais fácil ser atraído por algo, iniciar a compra e depois deixá-la em pausa ou no carrinho. Apenas 7% dos visitantes fazem a compra.

**“Com a evolução tecnológica, e em especial o acesso online a uma vasta gama de produtos e serviços, os consumidores mudaram os seus hábitos em termos de urgência e necessidade na compra de produtos e serviços”**

Isto ocorre porque cada utilizador procura especializar-se, consulta outros fornecedores e só compra quando tem realmente a certeza de que é a sua melhor opção.

Os temas mais valorizados são o preço, a qualidade e o prazo de entrega. E também se existem informações sobre a experiência de outros utilizadores, que podem ser anónimos ou utilizar perfis falsos, induzindo uma compra que pode não ser a esperada. O e-commerce é, sem dúvida, a forma mais “cómoda” de aceder a produtos que não precisam de ser experimentados ou tocados pelos sentidos. Por isso, ano após ano, e especialmente durante a pandemia, o aumento das compras dos utilizadores nos marketplaces cresceu, de tal forma que 39% da população mexicana compra produtos, bens ou serviços online: o seu crescimento durante a pandemia atingiu os 30%. Na prática, estamos perante consumidores mais exigentes, com acesso a

mais informação, que forcem as empresas a posicionarem-se na publicidade digital, com esquemas logísticos de entrega ao domicílio e em tempo recorde. No entanto, nem tudo é bom nem pode ser generalizado. Por exemplo, o comércio eletrónico tem riscos, tais como produtos de qualidade inferior ou falsificados; nalguns casos, o serviço pós-venda é inexistente, ou é quase impossível fazer uma reclamação; além disso, existem sites com produtos muito chamativos que procuram capturar dados pessoais para cometer fraude ou roubo de identidade.

A criação de um produto ou serviço, bem como a sua promoção e publicidade, mudaram. Hoje, os serviços online permitem que os clientes ou utilizadores exijam mais qualidade e serviço. Qualquer um tem acesso com um clique a um mundo de oportunidades. Com avaliações da experiência de compra, os utilizadores podem quase imediatamente conhecer os preços, a qualidade, a embalagem, as garantias, o apoio pré e pós-venda e o prazo de entrega.

A migração para o comércio eletrónico é inevitável. No entanto, há segmentos que ainda requerem pontos de venda presenciais, segmentos esses que devem estar conscientes da importância de ter um serviço diferenciador. É o caso dos mercados de produtos frescos, onde as pessoas precisam de sentir, tocar, cheirar e até provar o produto. Neste tipo de negócios, a qualidade do produto, a proximidade e a fiabilidade da sua produção são vitais no momento da decisão de compra. Existe também outro segmento deste tipo, aquele que eu mais aprecio: o da venda a retalho de combustíveis. Neste caso, é claro, o veículo deve ser levado para a estação de serviço, onde se espera contar com um ponto de abastecimento próximo, fiável e facilmente acessível, e em que o serviço seja ótimo, eficiente e honesto. É muito importante que o consumidor se sinta à vontade, que não

perca tempo e que cuidem do seu veículo, pois assim cuidam do consumidor. Por isso, quando limpam os vidros ou calibram as jantes, sente-se que se deu algo suplementar, algo extraordinário. Quando se despedem de nós com um sorriso e nos desejam uma boa viagem, também fazem a diferença. Neste tipo de negócios, a qualidade do estabelecimento, a limpeza da estação (e de quem atende) e o preço são fatores que, sem dúvida, farão com que os consumidores voltem sempre para o reabastecimento. E exige-se cada vez mais que estes estabelecimentos sejam pontos de recarga energética, onde uma boa casa de banho ou um bom negócio complementar façam a diferença, e o utilizador possa seguir o seu caminho repousado, com um pouco menos de stress e sentindo-se melhor ou mais calmo.

Estes tipos de estabelecimentos, mesmo que no momento da compra estejam fora do comércio online, devem também especializar-se na sua promoção digital de forma local e direcionada, “cultivando” as suas vantagens competitivas. No entanto, será a simpatia do contacto e a realidade do serviço que assegurarão novas compras e a fidelização dos utilizadores. Estabelecimentos como estes existem e existirão por muito tempo e serão o melhor oásis de contacto humano, de saber que se presta mais do que um serviço, que as expectativas devem ser excedidas e que deve dar-se espaço para surpreender agradavelmente, com um sorriso, um pouco de surpresa e uma boa mensagem.

Estou certo de que, num mundo de produtos e preços competitivos, o serviço, a qualidade e a simpatia farão sempre a diferença. O fator humano será sempre um diferenciador, independentemente de o processo ser ou não virtual. O utilizador espera um toque de proximidade, uma resposta pessoal e personalizada. Não se pode perder a proximidade da venda, uma vez que é com ela que se obtém a preferência dos consumidores.

# Três **COORDENADAS** para **MANTER** o **CURSO: ABORDAR** a **URGÊNCIA**, **DEBATER** os **MODELOS**, **REPENSAR** a **SEGURANÇA**



**Cristina Monge**

Professora de Sociologia na Universidade de Saragoça / Espanha

As provas de como as alterações climáticas estão a ter impacto nas nossas vidas estão a aumentar. Se olharmos para Espanha, neste verão de 2022 as ondas de calor prolongaram-se por 42 dias (sete vezes mais do que a média calculada entre 1980 e 2010), a área queimada pelos incêndios da sexta geração, que libertam tanta energia que são capazes de modificar o clima à sua volta, relacionada com as alterações climáticas já ultrapassou em meados de agosto o total da área queimada nos quatro anos anteriores, e a seca está a drenar as zonas húmidas, esvaziando os aquíferos, arruinando as culturas e deixando as populações sem água para beber sequer.

Nada disto é novo, se alguma coisa é mais óbvia. Daí que o Pacto Ecológico Europeu, adotado em 2019, e o programa Next Generation, acordado após a pandemia, tenham sido apresentados como roteiros para a Europa acelerar a transição ecológica e exercer a liderança global no combate às alterações climáticas. E não só isso: quando veio à cimeira climática da COP25 em Madrid para apresentar o Pacto Ecológico Europeu, a recém-eleita Presidente da Comissão Ursula von der Leyen quis deixar claro que não se tratava de uma política ecológica ou energética europeia, mas sim do modelo de desenvolvimento para a Europa. Era aí que estávamos quando, a 24 de fevereiro, Vladimir Putin invadiu a Ucrânia e o mundo mudou. Especialmente o mundo

**“Com a inflação a rondar os 11%, uma crise energética com enorme impacto no preço da energia e a ameaça a médio prazo de problemas de abastecimento, a prioridade deve ser a de abordar a urgência de tudo isto para as sociedades que têm vindo há anos a assistir ao aumento das desigualdades, da agitação social e do questionar das democracias”**

da energia. Neste cenário, o desafio torna-se mais complexo. É necessário fazer frente a Putin e ganhar a guerra climática. Para esse fim, atrevo-me a sugerir três chaves estratégicas.

1.- Abordar a urgência: com a inflação a rondar os 11%, uma crise energética com enorme impacto no preço da energia e a ameaça a médio prazo de problemas de abastecimento, a prioridade deve ser a de abordar a urgência de tudo isto para as sociedades que têm vindo há anos a assistir ao aumento das desigualdades, da agitação social e do questionar das democracias.

Nalguns casos, isto está a conduzir a contradições como a subsidiação da gasolina ou do gasóleo em vários países europeus como a Espanha, ou o regresso temporário ao uso do carvão onde já tinha sido eliminado. A abordagem da urgência está a envolver a adoção de medidas em sentido oposto ao previsto e o desvio face ao caminho traçado por todas as estratégias anteriores. Poder-se-ia argumentar que não o fazer iria exacerbar as desigualdades, aumentar o mal-estar e tornar a transição necessária ainda mais difícil. Se assim for, é essencial distinguir as medidas a curto prazo das que podem ser propostas a médio e longo prazo, limitando tanto quanto possível no tempo aquelas que contradigam o objetivo da descarbonização.

Enquanto se implementam as medidas de curto prazo, é prioritário conceber, ativar e implementar políticas para enfrentar a situação de crise resultante da guerra sem incorrer nestas contradições. Se a guerra nos desviar do caminho traçado para a transição ecológica, que isso seja pelo período mais curto possível, para que possamos regressar imediatamente ao único caminho que garante a sustentabilidade da vida no planeta: a descarbonização da economia.

2.- Debater os modelos: a discussão sobre a transição ecológica tem uma elevada carga ideológica. A sua componente central não é económica nem tecnológica, aspetos que têm avançado enormemente nos últimos anos. Existem diferentes modelos para alcançar o objetivo da descarbonização que envolvem diferentes funções para o Estado, para o mercado e para a sociedade civil. Desde os que defendem deixar a transição nas mãos do mercado até aos que defendem o decrescimento, existe uma grande

**“Uma Europa abastecida com energias renováveis é uma Europa mais segura em vários aspetos. Num momento em que o conceito de autonomia estratégica é fundamental para o desenvolvimento da União, esta questão deve ser central”**

variedade de propostas com maior ou menor ênfase na justiça social e mais ou menos fé na tecnologia. Cada uma delas tem implicações económicas, sociais e políticas de tal forma abrangentes que a convertem num dos debates ideológicos mais importantes do momento. Chegou a hora de debater estes projetos em profundidade, pois os mesmos configuram diferentes modelos de sociedade com fortes implicações políticas.

3.- Repensar a segurança: a invasão russa da Ucrânia pôs a nu a enorme insegurança que a Europa enfrenta. Esta é causada por dois fatores: a sua dependência de combustíveis fósseis que alteram o clima, por um lado, e de fornecedores pouco amistosos como a Rússia, por outro.

Hoje é evidente que uma Europa abastecida com energias renováveis é uma Europa mais segura em vários aspetos. Num momento em que o conceito de autonomia estratégica é fundamental para o desenvolvimento da União, esta questão deve ser central. Não haverá autonomia na Europa enquanto esta não ocorrer no domínio da energia, da qual depende toda a economia.

Os cidadãos europeus aperceberam-se destas deficiências durante duas crises muitíssimo duras: na pandemia, quando a Europa deixou de ter acesso a abastecimentos básicos como máscaras ou respiradores, e na guerra desencadeada pela invasão da Ucrânia, em que o debate se desviou da questão de saber se a Europa teria a coragem de deixar de comprar gás e petróleo a Putin, deixando assim de financiar a guerra, para se apressar apavorada a improvisar soluções imediatas à medida que a Rússia fosse cortando, pouco a pouco, os abastecimentos de gás. Ninguém compreenderia se a Europa não trabalhasse para alcançar quanto antes esta autonomia estratégica em todos os aspetos.

Nunca se disse que a transição ecológica seria fácil ou linear. Implica repensar as bases do modelo económico, adaptar os estilos de vida e a sociedade, e criar um impulso transformador que só pode vir do lado político em parceria com os restantes intervenientes. Agora, paradoxalmente, a guerra na Ucrânia tornou a situação mais óbvia, colocando-nos diante do espelho das nossas contradições e, mais difícil, colocando-nos num precipício que torna difícil olhar mais além.

Objetivo: manter o rumo.



# Prémios

conseguidos por UNO



**COMMUNICATOR AWARDS 2020**  
*(Online video: Writing)*



**INTERNATIONAL BUSINESS AWARDS 2020**  
*Best House Organ (internal publication) for General Audience*



**SILVER WINNER**  
*na categoria Best House Organ*

**EIKON**

**EIKON DE PLATA 2016**  
*na categoria Publicações Institucionais - Multimedia*



**2016 AWARD OF EXCELLENCE**  
*na categoria Websites - Revista*



**SILVER WINNER**  
*na categoria Design - Illustration*



**GRAND WINNER**  
*Best of Magazines Overall Presentation*



**GOLD WINNER**  
*na categoria Best House Organ*

# LLYC

A LLYC é uma empresa global de consultoria de comunicação, marketing digital e assuntos públicos, que ajuda os seus clientes na tomada de decisões estratégicas de forma proativa, com a criatividade, inovação e experiência necessárias, e na sua execução minimizando os riscos, aproveitando as oportunidades e considerando sempre o impacto reputacional. No atual contexto disruptivo e incerto, a LLYC contribui para os seus clientes alcançarem as suas metas de negócio a curto prazo e para fixarem uma rota, com uma visão a longo prazo, para defender a sua licença social para operar e aumentar o seu prestígio.

A LLYC (BME:LLYC) está cotada na bolsa de valores alternativa espanhola, BME Growth. Atualmente, a LLYC tem 20 escritórios na Ar-

gentina, no Brasil (São Paulo e Rio de Janeiro), na Colômbia, no Chile, no Equador, em Espanha (Madrid e Barcelona), Estados Unidos (Miami, Nova Iorque e Washington, DC), no México, no Panamá, no Peru, em Portugal e na República Dominicana. Além disso, presta os seus serviços através de empresas afiliadas no resto dos mercados da América Latina.

A LLYC é membro associado da consultora global Finsbury Glover Hering. Esta aliança oferece aos clientes da empresa acesso a uma rede de mais de 700 profissionais de comunicação em todo o mundo, em 18 escritórios localizados em Nova Iorque, Abu Dhabi, Pequim, Berlim, Bruxelas, Dubai, Dublin, Dusseldorf, Frankfurt, Hong Kong, Londres, Los Angeles, Moscovo, Riade, Shanghai, Singapura, Tóquio e Washington.

## LLYC

### Madrid

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid, Espanha  
Tel. +34 91 563 77 22

### Barcelona

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona, Espanha  
Tel. +34 93 217 22 17

### Lisboa

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa, Portugal  
Tel. +351 21 923 97 00

### Miami

600 Brickell Avenue  
Suite 2125  
Miami, FL 33131  
Estados Unidos  
Tel. +1 786 590 1000

### Nueva York

3 Columbus Circle  
9th Floor  
New York, NY 10019  
Estados Unidos  
Tel. +1 646 805 2000

### Washington D.C.

1025 F st NW 9th Floor  
Washington DC 20004  
Estados Unidos  
Tel. +1 202 295 0178

### Cidade do México

Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14. Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

### Panamá

Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrío - Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Suite 702, República Dominicana  
Tel. +1 809 6161975

### San José

Del Banco General 350 metros oeste  
Tresos Montalegre, Escazú  
San José, Costa Rica

### Bogotá

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

### Lima

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro, Perú  
Tel. +51 1 2229491

### Quito

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Ecuador  
Tel. +593 2 2565820

### São Paulo

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Brasil  
Tel. +55 11 3060 3390

### Rio de Janeiro

Rua Almirante Barroso, 81  
34º andar, CEP 20031-916  
Rio de Janeiro, Brasil  
Tel. +55 21 3797 6400

### Buenos Aires

Av. Corrientes 222, piso 8  
C1043AAP, Argentina  
Tel. +54 11 5556 0700

### Santiago do Chile

Avda. Pdte. Kennedy 4.700,  
Piso 5, Vitacura  
Santiago  
Tel. +56 22 207 32 00  
Tel. +56 2 245 0924

## APACHE

parte de LLYC

Arturo Soria 97A, Planta 1  
28027, Madrid, Espanha  
Tel. +34 911 37 57 92

## CHINA

parte de LLYC

Velázquez, 94  
28006, Madrid, Espanha  
Tel. +34 913 506 508

## BESO

by LLYC

El Salvador 5635, Buenos Aires  
CP. 1414 BQE, Argentina

Av. Santa Fe 505, Piso 15,  
Lomas de Santa Fe  
CDMX 01219, México  
Tel. +52 55 4000 8100

# Direção Corporativa

**José Antonio Llorente**  
Sócio Fundador e Presidente  
jallorente@lorentencyencia.com

## Europa

**Luisa García**  
Sócia e CEO Europa  
lgarcia@lorentencyencia.com

**Arturo Pinedo**  
Sócio e Chief Client Officer Europa  
apinedo@lorentencyencia.com

**Rafa Antón**  
Chief Creative Officer Europa  
Cofundador e Diretor-Geral Criativo da CHINA, uma empresa da LLYC  
  
rafa.anton@chinapartedlyc.com

## Américas

**Alejandro Romero**  
Sócio e CEO Américas  
aromero@lorentencyencia.com

**Juan Carlos Gozzer**  
Sócio e Chief Operating Officer América Latina  
jgozzer@lorentencyencia.com

**Javier Rosado**  
Sócio e Chief Client Officer das Américas  
jrosado@lorentencyencia.com

**Javier Marín**  
Diretor Sênior Healthcare Américas  
jmarin@lorentencyencia.com

**José Beker**  
Chief Creative Officer Américas  
Cofundador e CEO da BESO by LLYC  
  
jose.beker@beso.agency

**Antonieta Mendoza de López**  
Vice-presidente da Advocacy LatAm  
amendoza@lorentencyencia.com

# Deep Digital Business

**Adolfo Corujo**  
Sócio e Deep Digital Business CEO  
acorujo@lorentencyencia.com

**Luis Miguel Peña**  
Sócio y Chief Talent Officer  
lmpena@lorentencyencia.com

**Marta Guisasaola**  
Sócia e Chief Financial Officer  
mguisasaola@lorentencyencia.com

**Madrid**  
**Jorge López Zafra**  
Sócio e Diretor Geral Madrid  
jlopez@lorentencyencia.com

**Joan Navarro**  
Sócio e Vice-Presidente de Assuntos Públicos e Estratégia de Negócio  
jnavarro@lorentencyencia.com

**Amalio Moratalla**  
Sócio e Diretor Sênior de Negócio e Estratégia de Negócio  
amoratalla@lorentencyencia.com

**Iván Pino**  
Sócio e Diretor Sênior de Crises e Riscos  
ipino@lorentencyencia.com

**Estados Unidos**  
**Juan Felipe Muñoz**  
CEO U.S.  
fmunoz@lorentencyencia.com

**Darío Álvarez**  
Diretor Executivo na LLYC Miami  
dalvarez@lorentencyencia.com

**Região norte**  
**David González Natal**  
Sócio e Diretor-geral Região Norte  
dgonzalezn@lorentencyencia.com

**Maurício Carrandi**  
Diretor-Geral LLYC Mexico  
mcarrandi@lorentencyencia.com

**Manuel Domínguez**  
Diretor-Geral LLYC Panamá  
mdominguez@lorentencyencia.com

**Jesús Moradillo**  
Diretor-Geral Deep Digital Business Europa  
CEO e fundador da Apache Digital  
  
jesus.moradillo@lorentencyencia.com

**Federico Isuani**  
Diretor-Geral de Deep Digital Business Região Norte e EUA  
Cofundador e CEO da BESO by LLYC  
  
federico.isuani@beso.agency

**Daniel Fernández Trejo**  
Diretor Sênior de Deep Digital Business e CTO global  
dfernandez@lorentencyencia.com

**Albert Medrán**  
Diretor Corporativo  
amedran@lorentencyencia.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Diretor Sênior de Legal & Compliance  
jpocana@lorentencyencia.com

**Marta Aguirrezabal**  
Sócia e Diretora Executiva  
  
marta.aguirrezabal@chinapartedlyc.com

**Pedro Calderón**  
Sócio fundador e Diretor Executivo  
  
pedro.calderon@chinapartedlyc.com

**Barcelona**  
**María Cura**  
Sócia e Diretora-Geral  
mcura@lorentencyencia.com

**Iban Campo**  
Diretor-Geral LLYC República Dominicana  
icampo@lorentencyencia.com

**Região andina**  
**María Esteve**  
Sócia e Diretora-Geral Região Andina  
mesteve@lorentencyencia.com

**Marcela Arango**  
Diretora-Geral LLYC Colômbia  
marango@lorentencyencia.com

**Gonzalo Carranza**  
Sócio e Diretor-Geral LLYC Peru  
gcarranza@lorentencyencia.com

**Carlos Llanos**  
Sócio e Diretor-Geral LLYC Equador  
cllanos@lorentencyencia.com

**Anahí Raimondi**  
Diretora de Operações Deep Digital Business  
araimondi@lorentencyencia.com

**David Martín**  
Diretor-Geral de Deep Digital Business Região Andina  
david.martin@lorentencyencia.com

**Diego Olavarría**  
Diretor Sênior da área Deep Digital Business  
dolavarría@lorentencyencia.com

**Luis Manuel Núñez**  
Diretor Sênior Global de Tecnologia e Estratégia Digital  
luisma.nunez@lorentencyencia.com

**José Manuel Casillas**  
Diretor Sênior de IT Global  
jmcasillas@lorentencyencia.com

**Oscar Iniesta**  
Sócio e Diretor Sênior  
oiniesta@lorentencyencia.com

**Gina Rosell**  
Sócia e Diretora Sênior da Health  
grosell@lorentencyencia.com

**Lisboa**

**Tiago Vidal**  
Sócio e Diretor-Geral  
tvidal@lorentencyencia.com

**Região sul**  
**Juan Carlos Gozzer**  
Sócio e Diretor Regional  
jgozzer@lorentencyencia.com

**Maria Eugenia Vargas**  
Diretora-Geral LLYC Argentina  
mevargas@lorentencyencia.com

**Thyago Mathias**  
Diretor-Geral LLYC Brasil  
tmathias@lorentencyencia.com

**Carmen Gardier**  
Diretora Sênior da área Digital Américas  
cgardier@lorentencyencia.com

**Alejandro Dominguez**  
Diretor Sênior Digital Europa  
adominguez@lorentencyencia.com

**Fernanda Hill**  
Diretor-Geral da BESO by LLYC  
  
fernanda.hill@beso.agency

[revista-uno.com](http://revista-uno.com)