

2019 n.º 33

# UNO

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



O **IMPACTO** das  
tecnologías exponenciais na comunicação

## IDEAS LLYC

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

Porque assistimos a um novo contexto macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

IDEAS é uma combinação global de relacionamento e intercâmbio de conhecimento, que identifica, enfoca e transmite os novos paradigmas da sociedade e as tendências de comunicação a partir de um posicionamento independente.

Porque a realidade não é branca ou preta existe IDEAS LLYC.

## UNO

A UNO é uma publicação do IDEAS LLYC dirigida a clientes, profissionais do setor, jornalistas e formadores de opinião, na qual empresas convidadas da Espanha, Portugal e América Latina, juntamente com os Sócios e Diretores da LLYC, analisam questões relacionadas ao mundo da comunicação.

llorenteycuenca.com  
ideasbr.llorenteycuenca.com  
revista-uno.com.br



# UNO

## DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

IDEAS LLYC

## CONCEITO GRÁFICO E PROJETO

AR Difusión

## ILUSTRAÇÕES

Marisa Maestre

## IMPRESSÃO

naturprint.com

Impresso na Espanha  
Madri, novembro2019

---

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

Todos os direitos reservados. É estritamente proibida a reprodução total ou parcial dos textos e imagens contidos nesta publicação sem a autorização expressa do IDEAS LLYC.



# SUMÁRIO

2019 n° 33

- 4 **QUEM** são os **COLABORADORES**
- 
- 9 **COMUNICAR** em **TEMPOS** de **DISRUPÇÃO**
- 
- 11 **DESAFIOS** da **INOVAÇÃO** nas **MULTINACIONAIS** em **2020**
- 
- 14 As **CINCO GRANDES TECNOLOGIAS** que **ESTÃO A REVOLUCIONAR** a **CONSULTORIA** de **COMUNICAÇÃO**
- 
- 17 **BRAND PURPOSE MARKETING** **DONE RIGHT** is **MORE** than **360°**
- 
- 20 Os **ÂNGULOS MORTOS** da **INOVAÇÃO**
- 
- 23 **COMUNICAÇÃO EXPONENCIAL** para uma **MUDANÇA** de **ÉPOCA**
- 
- 25 **INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL** e **COMUNICAÇÃO**: um **DESAFIO** mais além da **TECNOLOGIA**
- 
- 27 **SESGOS** e **INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**: **ATENÇÃO** ao **DADO**
- 
- 32 **UNO + 1** Entrevista de Lalo Zanoni a César Cernuda
- 
- 38 A **SINGULARIDADE** de **CASTELLIO**
- 
- 40 A **REVOLUÇÃO** dos **CHATBOTS** e a **INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**
- 
- 44 A **ESTRATÉGIA** e a **TECNOLOGIA** na **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**
- 
- 46 A **PALAVRA** como **INOVAÇÃO**
- 
- 49 A **INOVAÇÃO REQUER** **DIVERSIDADE** e **CORAGEM**
- 
- 53 **HEY, BRAND!** As **TECNOLOGIAS EXPONENCIAIS** e o seu **IMPACTO** na **NOSSA CAPACIDADE** de **INFLUÊNCIA**
- 
- 57 **Prêmios** conseguidos por UNO
- 
- 58 **LLYC**

# QUEM são OS COLABORADORES



## Gonzalo Martín-Villa Peña

**Chief Innovation Officer em Telefónica.** Lidera três departamentos verticais de inovação desde maio de 2016, como Diretor de Inovação Global: *core innovation, Entrepreneurship e Innovation Ventures*, bem como duas subsidiárias dentro de Telefónica: Alpha e Telefónica Educación Digital. Previamente, desde os seus inícios em 2011, liderou como CEO a aceleradora de startups Wayra, convertendo-a numa das maiores aceleradoras tecnológicas do mundo, operando em 12 países e dois continentes. A sua experiência foi adquirida na Europa e na América Latina, onde foi Diretor da Secretaria Geral Técnica durante cinco anos, além de ter ocupado diversos cargos dentro do departamento legal, tanto a nível regional, para Telefónica internacional, como a nível local, como diretor legal de Telefónica móviles México. [Espanha]

---



## Adolfo Corujo

**Sócio e Chief Strategy & Innovation Officer de LLYC.** Especialista na gestão da reputação e do negócio no contexto da disrupção digital. Nos seus vinte anos de trajetória profissional, colaborou no desenho e execução de projetos nas áreas da construção, da defesa e da promoção da identidade de várias multinacionais em Espanha e na América Latina. No âmbito académico, colabora com escolas de negócio e universidades de ambos os continentes, tanto na investigação como na formação dos campos da estratégia, inovação, identidade digital e gestão da mudança. Publicou recentemente o seu primeiro livro, com o título "Comusicación". [Brasil]

---



## Daniel Fernández Trejo

**Diretor de Tecnologia de LLYC.** Atualmente é o responsável da Unidade de Negócio de Tecnologia e CTO da Companhia a nível global. Trabalhou durante 13 anos no desenho, implantação e lançamento no mercado de plataformas e serviços de Internet multidispositivo, área em que desenvolveu grande parte da sua carreira, trabalhando com equipas internacionais e dinâmicas, destacando-se pela sua capacidade de gestão e de coordenação, liderança e trabalho em equipe. Daniel incorporou-se em 2011 a LLYC como Diretor de Contas da Unidade de Negócio de Comunicação Online, e em 2017 foi nomeado CTO Global da Companhia. Durante estes anos de trabalho em LLYC, colaborou com empresas como Enagas, Cepsa, Gonvarri Steel Industries, Bertelsmann, L'Oréal e Acciona, entre outras. [Espanha]



### Michelle Greenwald

**CEO of Inventours™**, a U.S. based firm that curates visits with leading global innovators in tech, product design, food to help companies improve innovation processes. She runs “Innovation Days” for companies, with retail innovation “safaris” to foster innovation cultures. She’s a former senior executive at Disney, Pepsi-Cola, Nestlé and JWT. Michelle teaches Marketing at Columbia, NYU Stern & IESE Business Schools. She writes about innovation & marketing for Forbes, and wrote the book, “Catalyzing Innovation” to help firms innovate systematically with fresh thinking. She does business & marketing plan consulting & executive education for senior management at global firms. [USA]

---



### Txema Valenzuela

**Sócio fundador de La Propagadora**, consultora de comunicação estratégica. Anteriormente foi responsável de comunicação e publicidade de conteúdos em Movistarplus e de comunicação digital no BBVA. Como jornalista, trabalhou anteriormente nos diários digitais EIPais.com e EIMundo.es. [Espanha]

---



### Nacho Villoch

**CEO de Kamiwaza 2020**. Licenciado em Direito e formado em *marketing* internacional, possui vários diplomas de pós-graduação (IESE, IE, Columbia) e viveu e trabalhou nos 4 continentes (desde Singapura e Hong Kong ao Paraguai e à Bolívia, passando por Lisboa, Nova Iorque e Miami) ocupando postos diretivos na indústria financeira; Comunicador todo o terreno, Nacho Villoch é um ativo gerador de conteúdos sobre a comunicação da Inovação, e o seu reverso, a inovação em comunicação, atividade a que se dedica profissionalmente há mais de quinze anos, e em que goza de uma contrastada reputação. [Espanha]

---



### Miguel Lucas

**Data Business Leader de LLYC**. Licenciado em Engenharia de Telecomunicações. Trabalhou 10 anos no desenho, fabrico e lançamento no mercado de buscadores de âmbito corporativo, redes abertas e deep web. Especializou-se no desenho de algoritmos de ranking para motores de pesquisa, e no processamento da linguagem natural automatizada. Em 2008 põe em marcha Acteo, empresa desde a qual colaborou com LLYC no desenho e implantação de diferentes tipos de soluções, como o BEO e o MRO da área Digital, e participou na execução e posta em marcha de múltiplos projetos de desenvolvimento da identidade digital. Atualmente, exerce as funções de Data Business Leader para desenvolver estratégias de exploração de dados e métricas que proporcionem valor à reputação e ao negócio dos clientes. [Espanha]

---



### Cristina Aranda

Trabalha no **Desenvolvimento do Negócio para a Europa em Taiger**, empresa de Inteligência Artificial. É **cofundadora de Mulheres Tech**, uma associação que promove iniciativas entre crianças, jovens e adultos de ambos os sexos para aumentar a presença feminina no setor digital. Cristina pertence à mesa de género de Red.es (Ministério de Economia e Empresa). Cristina Aranda é doutora em Linguística Teórica e Aplicada, licenciada em Filologia Hispânica, possui um master em Internet Business e é diretora do Módulo de Data in Real Life do Master Data Analytics do ISDI. [Espanha]



### Lalo Zanoni

Jornalista especializado na área da tecnologia e dos novos meios. Escreve para diversos meios de comunicação, como Forbes, o diário El Cronista e as revistas VIVA (Clarín), Brando, Wobi e El Planeta Urbano, entre outras. Em 2006 recebeu o Prêmio TEA Estímulo ao melhor jornalista nos meios digitais. Fundou em 2007 a agência de “social media” Tercerclick, e manteve um blogue sobre cibercultura. Atualmente é **sócio da agência Thet Studio**. Além disso, é autor de programas de rádio, docente universitário, consultor de empresas, e participa como speaker em palestras sobre tecnologia e inovação em diferentes eventos locais e internacionais. [\[Argentina\]](#)

---



### César Cernuda

César Cernuda é **Vice-presidente Corporativo de Microsoft Corporation** e **Presidente de Microsoft para a América Latina**. Licenciado em Administração de Empresas e Marketing pela Universidade ESIC, completou um Programa de Desenvolvimento Diretivo na Escola de Negócios IESE da Universidade de Navarra, e o programa de “Liderança para Altos Executivos” da Escola de Negócios de Harvard. Foi alvo de reconhecimentos outorgados pela Câmara de Comércio Espanha-EUA, e pelo Hispanic IT Executive Council, entre outras instituições. Representa Microsoft no conselho do “Council of the Americas”, e no conselho do “Trust of the Americas”. [\[USA\]](#)

---



### Goyo Panadero

**Diretor de BMC** (*Brand, Marketing y Communications*) e **Membro do Comité Executivo de EY España. Membro do Conselho Assessor de LLYC**. Conta com uma dilatada experiência profissional no mundo da comunicação de grandes multinacionais. Liderou a Direção Global de Comunicação e Reputação Corporativa de Deloitte, Ferrovial e BBVA. Em 2013 fundou Impossible Tellers, uma pequena firma de consultoria, onde centrou a sua carreira profissional na investigação da liderança dos altos diretivos e na narrativa *transmedia*. Em outubro de 2015, incorporou-se a LLYC como Sócio e Diretor Geral para Espanha e Portugal. [\[Espanha\]](#)

---



### Andrés Pedreño

**Catedrático de economia aplicada**, especialista em economia digital, empreendedor, reitor da Universidade de Alicante (1993-2000), CEO de Universia (desde 2000-2004) e membro do conselho do holding Santander Universidades e Universia até ao presente. Membro do grupo de especialistas de governo para a elaboração do livro branco sobre Inteligência Artificial e *big data*. Foi pioneiro na introdução dos MOOCS em Espanha, através do projeto Unimooc. **Presidente de Ityis, 1MillionBot e fundador de Torre Juana Open Space Technology**, é autor de mais de meia centena de livros e publicações especializadas no âmbito da economia. Eisenhower fellow 1988, Doutor Honoris Causa pela Nottingham Trend University (1997), prémio ao mérito científico 2016 da Generalitat Valenciana, Academia de Ciências Morais e Políticas, Academia Norte-americana da Língua Espanhola. [\[Espanha\]](#)



### Iván Pino Zas

**Sócio e Diretor Senior Digital LLYC.** Pioneiro da comunicação digital em Espanha, lidera a área de consultoria mais global da firma, desenvolvendo soluções de digitalização de *marketing*, reputação e Assuntos Públicos. É professor associado de Experiência de Cliente na IE Business School. Coautor de “Claves del Nuevo Marketing. Como sacar partido de la Web 2.0” (2009, Gestión 2000). Editor do primeiro E-book em espanhol sobre a comunicação nos meios sociais: “Tu Plan de Comunicación en Internet. Paso a Paso” (2008). [\[Espanha\]](#)

---



### José Luis Rodríguez

**Business Transformation Leader de LLYC.** Engenheiro informático. Durante os últimos 20 anos desenvolveu a sua carreira profissional na área da implantação e gestão de projetos e serviços de IT para empresas como Telefónica, Repsol e Sanitas. Desde a criação de Acteo, em 2008, tem colaborado ativamente com LLYC na área Digital, no desenho e desenvolvimento de soluções relacionadas com a reputação *online* e na análise, desenvolvimento e posta em marcha de projetos Web e soluções para os seus clientes. [\[Espanha\]](#)

---



### Paulo Nassar

**Diretor e Presidente de Aberje, Professor Titular da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).** Doutor e mestre pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) e pós-doutorado pela Libera Università di Lingue e Comunicazione de Milão (IULM), Itália, é coordenador do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (GENN ECA-USP) e professor titular da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), e investigador e orientador de mestrado e doutoramento. [\[Brasil\]](#)

---



### Cristian Marchiaro

Empreendedor e Executivo. **Fundador de Horse**, o primeiro software de gestão e sistema de medição para a indústria de PR. **Fundador de Uanaknow**, uma empresa start-up de base tecnológica, que permite a empresas e organizações tomar melhores decisões baseadas em informações provenientes da inovação aberta e da colaboração. Durante 7 anos foi o CEO de uma das agências de comunicação líderes de Argentina, onde assessorou a empresas do índice Fortune 1000, como Google, Twitter, McKinsey, Danone e Oracle, entre outras. Anteriormente formou parte da prática Corporativa de Edelman e de Fleishman-Hillard Argentina. [\[Argentina\]](#)

---



### Ignacio Quintanilla

**VP Sênior em Scotiabank e Retail Head & Consumer Finance do Scotiabank Peru.** Conta com uma trajetória de mais de 20 anos de atividade na banca, especialmente nos mercados da América do Sul, México, Espanha e Turquia. A sua paixão pelas novas tecnologias, a criatividade e o marketing levaram-no a ser fundador e investidor em várias start-ups. Atualmente é membro do Conselho de Administração em Pagos Digitales Peruanos e na Companhia Peruana de Medios de Pago. Comprometido ativamente com a Igualdade de Oportunidades e a Inclusão Social, faz parte do Board de Dress for Success Peru, e da equipe executiva do Prémio Igualitário Scotiabank. [\[Perú\]](#)





# COMUNICAR em TEMPOS de DISRUPÇÃO



**José Antonio Llorente**

Sócio Fundador e Presidente de LLYC / EUA - Espanha

Em LLYC somamos muitos anos refletindo com os nossos clientes sobre as melhores respostas comunicativas perante uma realidade cada vez menos governável (e não apenas em termos políticos). Há tempo que tentamos descrevê-la com as siglas *VUCA*, procedentes da versão em inglês de quatro adjetivos: volátil, incerto, complexo e ambíguo, utilizadas pela primeira vez pela Academia de Tática Militar do Exército dos EUA, no final da Guerra Fria. Já então, *VUCA* descrevia um novo cenário, muito mais poliédrico, rugoso e instável. A expressão alcançou uma idade respeitável, e, no entanto, resulta de uma atualidade inusitada nos nossos dias, em que a tecnologia e as mudanças sociais que esta propicia e acelera nos enfrentam a uma realidade desconhecida, que evolui a uma velocidade vertiginosa, com novas regras e rituais.

Neste número 33 da nossa revista UNO, o leitor encontrará um variado conjunto de abordagens e de pontos de vista sobre como a tecnologia nos ajuda e nos defende, e também como, em alguns casos, nos ameaça, nos desafia e nos leva a abandonar a nossa zona de conforto, definida pelo que é conhecido, sabido e experimentado.

Hoje em dia, o debate reduz-se, frequentemente, a um “cara ou cruz”, um jogo de contrários entre tecnocracia ou populismo, globalização ou protecionismo, privacidade ou hipertransparência, verdade ou notícias falseadas. Em cada uma dessas possíveis dicotomias, as pessoas passaram de serem meros receptores da informação a gerar, transmitir e amplificar a maior parte dos conteúdos. O caudal infor-

mativo tornou-se tão exorbitante, que cada vez é mais difícil destacar, num mundo tão saturado de informação. E os que decidiam vêm-se agora fora de jogo, e numa posição débil ou vulnerável.

São necessárias novas metodologias, uma forma diferentes de mirar, e um novo estilo de contar. Aqui lhes avanço quatro características que convém cuidar. Em primeiro lugar, o relato corporativo deveria passar do *storytelling* ao *storydoing*. Por outras palavras, trata-se de incluir menos promessas e mais compromissos efetivamente cumpridos. Em segundo lugar, o objetivo essencial deve ser o de gerar confiança, porque esta é a única criptomoeda de valor universal. Em terceiro lugar, a comunicação deverá ser sustentável no tempo, tanto em transparência como em responsabilidade. Por último, os três requisitos anteriores apenas se cumprirão com capacidade de antecipação e de inovação.

Em LLYC resumimos num slogan essas quatro características essenciais para caminhar com garantias, e inclusive manter um ritmo de corrida nessa inédita maratona *VUCA*. Chamamos-lhe *embrace disruption*, ou, o mesmo é dizer, preparar-se, inovar e antecipar-se. Vai sendo hora de dar uma reviravolta ao lema de São Inácio de Loiola dos nossos antepassados. Já sabem: em tempos atribulados, não realizar mudanças. Porque estamos convencidos de que nestes nossos tempos de mudança não convém fugir às tribulações e proteger-se, mas sim antecipar-se, abraçar a disrupção e atuar-comunicar. E, gostaria de matizar, fazê-lo bem.



# DESAFIOS da INOVAÇÃO nas MULTINACIONAIS em 2020



Gonzalo Martín-Villa

Chief Innovation Officer de Telefónica / Espanha

## INOVAÇÃO EM TELEFÓNICA: FAZENDO DANÇAR O ELEFANTE

“É possível fazer dançar um elefante como Telefónica”. Esta frase do presidente de Telefónica, José María Álvarez-Pallete, descreve como as grandes companhias também inovam. No caso das telecoms, a inovação torna-se ainda mais necessária devido ao momento decisivo de transformação que o setor atravessa, para continuar a enfrentar o seu crescimento futuro. Vivemos apenas no início de uma revolução tecnológica sem precedentes, com milhões de novos objetos conectando-se cada dia à Internet, a consolidação da Inteligência Artificial ou a irrupção da computação quântica.

Num momento assim, a inovação tem um papel ainda mais importante. Telefónica é, sim, um elefante com quase 100 anos de história, mas que tem a inovação no seu ADN, e soube adaptar-se e dançar ao som dos novos tempos, aproveitando sempre as diferentes vagas de disrupção tecnológica. Estamos prontos para aproveitar a vaga atual, e brindar aos nossos clientes uma vez mais o melhor que a tecnologia oferece, ajudando-os no seu dia-a-dia para que a sua vida seja cada vez melhor.

**“Vivemos apenas no início de uma revolução tecnológica sem precedentes”**

## UM ELEFANTE INOVADOR COM UMA LONGA TRAJETÓRIA

Resulta algo estranha a existência de um Chief Innovation Officer, o cargo que ocupo, numa companhia como Telefónica, que inova todos os dias em todas as suas áreas. Mas, ao contrário dessa inovação, centrada nas necessidades do dia a dia e na operativa do negócio em curto prazo, o foco da área global de inovação é impactar a médio e em longo prazo. A nossa missão é antecipar as necessidades da companhia, e contribuir para o seu crescimento futuro, criando novas capacidades nas nossas redes e novos serviços para os nossos clientes.

Para isso, abordamos a inovação em duas frentes: uma interna, e outra aberta à colaboração com terceiros. A inovação sem colaboração não tem sentido. De contrário, fecharíamos o passo ao talento, às ideias e à tecnologia que está aí fora, e que nos pode ajudar a crescer.

Assim, inovamos internamente em iniciativas core para a companhia, com recursos próprios e com terceiros, através de dos ecossistemas de apoio ao empreendimento mais importantes do mundo, com as nossas iniciativas Wayra, Open Future e os investimentos de Telefónica Innovation Ventures.

**“Estamos a adaptar as nossas redes ao futuro, preparando-as para a chegada do 5G e para dar lugar às novas tecnologias como o *edge computing*”**

### **INOVAÇÃO INTERNA PARA O NEGÓCIO CORE DE TELEFÓNICA**

Oferecer a melhor conectividade, para oferecer cada vez mais e melhores serviços aos nossos clientes é essencial para Telefónica. É o primeiro requisito para aceder ao mundo digital. Por isso, uma boa parte dos projetos internos de inovação está centrada na conectividade, o negócio core de Telefónica. Estamos a adaptar as nossas redes ao futuro, preparando-as para a chegada do 5G e para incorporar novas tecnologias, como o *edge computing*, que nos permitirão melhorar os serviços atuais e oferecer outros novos, que serão decisivos para o desenvolvimento da Internet das Coisas.

Muitos destes projetos nascem do nosso programa de intra-emprego, baseado na metodologia *Lean Startup*, um programa que chamamos *Lean Elephant*, através do qual os nossos empregados idealizam e impulsam projetos que nascem no seio da companhia. Os projetos selecionados são geridos desde a sua concepção como startups, prosperando unicamente aqueles que demonstram um grande potencial para impactar no negócio da companhia.

É este o caso da Internet para Todos (IpT), uma iniciativa que já se está a implantar com êxito no Peru, e que queremos estender a outros

países latino-americanos. Nesta região vivem 100 milhões de pessoas sem acesso à Internet móvel e que, por isso, não podem aproveitar-se das vantagens económicas e sociais que oferece. Pessoas que vivem geralmente em zonas remotas e isoladas, onde implantar as redes de telecomunicações convencionais é muito custoso. Pois bem, IpT está a tornar possível implantar as redes necessárias, com um modelo inovador e sustentável do ponto de vista económico, que combina o uso de tecnologias alternativas e a colaboração com terceiros, que nos permite fazer crescer o nosso negócio, ao mesmo tempo que tornamos inclusiva a conectividade, para que ninguém fique para trás, algo do que estamos muito orgulhosos.

### **INOVAÇÃO ABERTA EM TELEFÓNICA**

Há oito anos, Telefónica aventurou-se num terreno que lhe era totalmente desconhecido, e pôs em marcha um ambicioso programa de aceleração de *startups*, Wayra. Éramos conscientes do talento existente nos mercados em que operávamos, e queríamos dar-lhe impulso, evitando a sua fuga para outros países. Não foi um caminho fácil para Telefónica, uma companhia que muitos empreendedores olhavam erradamente como um elefante, incapaz de inovar. Aprendemos muito nesse caminho, dos empreendedores, das startups, e dos nossos próprios erros... Mas hoje podemos afirmar que Wayra, junto com Open Future, a nossa rede de alianças de empreendimento com instituições públicas e privadas, com Telefónica Innovation Ventures, e com as nossas equipas de *scouting* em alguns dos hubs de inovação mais importantes do mundo como Silicon Valley ou Israel, nos permitiu criar um ecossistema de inovação muito poderoso que é fundamental para o crescimento do nosso negócio.

## MENOS “SEXY”, MAS FIÉIS E CONSTANTES

Sempre afirmei que Telefónica é uma companhia inovadora, que pode parecer menos “sexy” se comparada com companhias e plataformas tecnológicas que nasceram já na era digital. Mas contamos com 95 anos de inovação, em que não deixamos de nos reinventar, nem de olhar o futuro um único dia. Quase um século de inovação constante, que é vital para oferecer o melhor serviço aos nossos clientes e fazer crescer o nosso negócio, e também para que outros possam inovar através das nossas redes, porque sem a conectividade, a vaga de disrupção tecnológica que atravessamos seria impensável.

**“Sem a conectividade, a vaga de disrupção tecnológica que atravessamos seria impensável”**



# As **CINCO GRANDES TECNOLOGIAS** que **ESTÃO A REVOLUCIONAR** a **CONSULTORIA** de **COMUNICAÇÃO**



**Adolfo Corujo**

Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer de LLYC / Brasil



**Daniel Fernández Trejo**

Diretor de Tecnologia de LLYC / Espanha

Durante o período de 1995-2000, Cisco System's concentrou a sua visão estratégica em que o futuro das comunicações estaria suportado pelo conceito "IP Everywhere", isto é, os operadores não ofereceriam redes "inteligentes" e serviços de "valor acrescentado", mas antes a "inteligência" da rede estaria presente em todos os dispositivos conectados à mesma, e a rede seria apenas um condutor estandardizado por onde se moveria toda a informação, quer se trate de voz, mensagens de texto, imagens, ficheiros ou videoconferência. Esta visão, que inicialmente parecia um avanço relacionado unicamente com o setor das tecnologias e das comunicações, transformou a maior parte dos setores e das empresas do mundo em apenas de 20 anos.

Por exemplo, a indústria discográfica ignorou este fenómeno, não identificando que este protocolo permitiria implantar serviços de transmissão de ficheiros entre pares, colocando em cima da mesa um novo canal de distribuição e venda de música, permitindo o aparecimento de empresas como Napster, Itunes e Spotify e, como resultado, a transformação de toda a indústria da música e a hecatombe da indústria discográfica.

Nos últimos anos, o incremento da capacidade de computação, armazenamento, trans-

**“Já não é suficiente segmentar as mensagens por perfis socio-demográficos complexos definidos, também é preciso saber comunicar a mensagem adequada”**

missão de informação e, por outro lado, a poupança de custos resultante, permitiram que aparecessem nas nossas vidas vários fenómenos tecnológicos, que estão a transformar, em grande medida, a sociedade e os setores económicos.

Tecnologias como a aparição e a implantação do celular, ou a realidade virtual, que colocam à disposição do utilizador espaços hiper-pessoais, obrigam a que a comunicação seja particularizada não somente no indivíduo, mas também no momento e no lugar em que este se encontra. Já não basta segmentar as mensagens por perfis socio-demográficos complexos definidos, também é preciso saber comunicar a mensagem adequada ao momento em que o receptor recebe a comunicação.

Receber um anúncio no celular de uma reserva de hotel, com características similares às que o utilizador normalmente procura quan-

**“No último lustro, este incremento de capacidades técnicas e o abaratação dos custos permitiu a maturação, se não o nascimento, de tendências tecnológicas que vieram revolucionar a sociedade”**

do vai de viagem, de trabalho, quando o que realmente procura é um hotel para passar as férias com a família, em lugar de satisfazer as suas necessidades como cliente, pode resultar inclusive “molesto”, uma vez que o canal é o seu próprio celular, invadindo o seu “espaço privado”. Ao contrário do que acontece quando se transmitem na televisão, um “espaço público”, anúncios em modo broadcast, onde se não nos interessa podemos desconectar um momento, até ao seguinte anúncio ou programa.

Neste último lustro, este incremento de capacidades técnicas e o abaratação dos custos permitiram a maturação, se não o nascimento, de tendências tecnológicas que revolucionaram a sociedade, e permitiram que grandes players como Google, Amazon e Microsoft, com as suas plataformas de serviços na nuvem, “democratizem” o seu uso.

Todos os setores foram ou serão afetados, e o da comunicação não é alheio a estas mudanças. Um bom exemplo são estas cinco grandes tendências tecnológicas:

1) Inteligência Artificial: *chatbots* e Assistentes virtuais que permitem “humanizar” as conversações que um interlocutor quer manter conosco, permitindo-nos identificar as suas necessidades para poder responder-lhes com a informação adequada.

Também nos permite utilizar novos dispositivos, como os altifalantes inteligentes, para poder ativar outros canais de comunicação com os nossos grupos de interesse

2) O armazenamento massivo de dados, ou *big data*, junto com o incremento da capacidade de computação, graças aos avanços em *Hardware* dos servidores e da computação distribuída (capacidade dos ordenadores de trabalhar de forma conjunta numa mesma tarefa), permite-nos obter e armazenar a informação que os nossos grupos de interesse nos transmitem de forma direta, ou indireta, e analisá-la para, por exemplo, poder identificar alertas precoces, e mesmo utilizar modelos preditivos para prevê-las e poder pôr em marcha ações que mitiguem, amplifiquem ou promovam os fatos, em função dos nossos objetivos, mesmo antes que ocorram.

Estas tecnologias também nos podem ajudar a identificar tendências latentes nas nossas comunidades, permitindo-nos anteciparmos e liderar as transformações necessárias para cobrir essas necessidades.

3) A aparição da tecnologia *Blockchain* coloca à disposição das companhias canais para a gestão da informação transparentes e rastreáveis, com mecanismos que asseguram a integridade e a veracidade dessa informação.

4) As novas redes de comunicação 5G, que irão permitir que as tecnologias “IoT” (Internet das Coisas) se desenvolvam, permitindo que, como se prevê num futuro próximo, tenhamos mais de 20 mil milhões de dispositivos conectados à rede. Dispositivos que serão novos canais de transmissão e recepção de informação e de dados e, por isso, canais de distribuição das nossas mensagens.



**“Necessitamos equipas multidisciplinares (...) que tenham um ponto de vista diferente do convencional, que entendam o negócio do cliente e o desafiem, permitindo-lhe antecipar-se a esta voragem de mudanças contínuas”**

5) Por último, a Realidade Virtual, que embora possamos considerar menos influente atualmente, revolucionará seguramente o setor da comunicação, tendo em conta que a evolução das capacidades tecnológicas não é sequencial, e sim exponencial (posto que cada avanço parte das bases criadas no período anterior). Atualmente já existem companhias que utilizam esta tecnologia para melhorar os serviços de formação de porta-vozes, por exemplo, mas no futuro a realidade virtual estabelecerá novos canais e formatos de comunicação entre as companhias e os seus *stakeholders*.

No nosso sector, da consultoria de comunicação, todos estes transformadores nos fazem também conviver neste entorno *VUCA* (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo), em que não só temos que transmitir ao nosso cliente os produtos e serviços estandardizados e comoditizados que antes resolviam as suas necessidades, e em que os nossos clientes esperam que nos antecipemos e adaptemos com soluções adequadas aos seus problemas e necessidades, cada vez mais complexos.

Como afirmou Linus Torvards, “a era das soluções simples para problemas simples acabou”, e agora necessitamos equipas multidisciplinares, que combinem a comunicação, a estratégia, o *big data* e a Inteligência Comercial, a tecnologia e a inovação disruptiva, possam oferecer resultados desafiantes, sempre desde uma perspetiva diferente da convencional, que entendam o negócio do cliente e que o desafiem, permitindo-lhe antecipar-se a esta voragem de mudanças contínuas.



# BRAND PURPOSE MARKETING DONE RIGHT is MORE than 360°



Michelle Greenwald  
CEO of Inventours / USA

In 2018 the Association of National Advertisers, the leading U.S. marketing trade association, voted “Brand Purpose” the “term of the year”. Today nearly every brand feels they must have a brand purpose and communicate it throughout all their marketing, to maximize the good that can be accomplished and enhance their brand image. Brand purpose now extends further than ever before, to include how the CEO visibly lives the mission, how employees are treated and encouraged to take action to make a difference, how the firm works with suppliers and agencies, and new and creative ways the brand purpose is communicated to consumers.

Unilever’s CEO, Alan Jope recently stated that “At Unilever, brands that don’t stand for something will be disposed of”. Procter & Gamble, another large multinational, fast moving consumer goods firm, recently launched Activate, a six-part documentary series on the National Geographic Channel, co-produced by Global Citizen. It features music celebrities and actors sharing the work of local activists in global causes such as ending cash bail, eliminating plastic pollution, or encouraging women to stay in school. A goal of the series is to inspire others to take meaningful action. Each episode includes information about how P&G is tackling the problem depicted. For example, Always, Whisper and Orkid, P&G’s sanitary protection brands provide puberty education to keep girls in school in emerging markets. P&G is striving to make social good the center of their business model and this is a new, creative and break through way of doing it.

**“The cause the company chooses to champion must relate logically to the brand and be communicated repeatedly over time or it will not be remembered”**

In New York, retailers and coffee shops prominently display their brand purpose in hashtags on their windows, on clothing tags and on in-store technology. The coffee shop Think Coffee rotates the causes on its windows with hashtags like #menstrualactivism for “Empowering Girls in Ethiopia” and #socialprojectcoffee and #workerhousing for “Restoring Farm Workers Homes in Nicaragua”.

The fast-casual chain & Pizza, that wants to become the most progressive fast-food employer in the U.S., is committed to pay fair wages: \$14 per hour, which is considerably above the industry average of \$9.84. & Pizza also encourages its workers to take paid time off for activism. The CEO, Michael Lastoria, visibly works to change government laws to help workers in different ways. He is a role model who embodies his company’s values and inspires others.

REI, the outdoor clothing retailer, permanently closed on the Friday after Thanksgiving, the biggest U.S. shopping day of the year. Their stores and marketing communication



prominently convey the hashtag #optout-side, encouraging people to enjoy nature rather than consuming more on Black Friday. The initiative garnered a great deal of earned media and symbolically shows REI is willing to sacrifice sales and profits to get their brand purpose message out and change consumer behavior for the good.

Tom's, the shoe brand that pioneered the one for one giving model that many others have emulated, has now expanded to include coffee that gives one week of safe, clean water for every bag of coffee purchased, handbags that support safe childbirth, backpacks that contribute to ending cyberbullying, and eyeglasses that give glasses to those in need. Tom's recently completely embraced ending gun violence, a major problem in the United States. Beyond expressing what the company is doing, Tom's is actively encouraging consumers to take action by signing petitions in-store to end gun violence, and to share messages in store, through social media and on their website using the hashtag #endgunviolencetogether.

The take-away for brands is that brand purpose marketing involves not just a one off, short-term marketing effort or sponsorship, as in days past. Rather today, the values of the firm must be communicated to all stakeholders, sincerely, and all the time: to employees through internal programs and the ways they are treated and supported, externally to consumers by highlighting the work Tom's is doing to further the causes they believe in, and laterally to the suppliers and agencies they do business with. The cause the company chooses to champion must relate logically to the brand and be communicated repeatedly over time or it will not be remembered and associated with it. Consumers need to feel they are making a difference by supporting the cause or taking action. Importantly, CEO's must also role model the company's values.

As Zenith Media's head of innovation, Tom Goodwin, said, "The sad truth is that most young people are too crippled by student debt and other concerns to think about whether a brand of bleach helps build schools in Sub-Saharan Africa." It's not an easy task to make a brand's values meaningful and noticeable, especially as more and more brands dial up the communication of their own brand values.

### **QUESTIONS CHIEF MARKETING OFFICERS SHOULD ASK THEMSELVES**

- 1) Is the cause the brand is getting behind a logical fit with the business?
- 2) Is it something consumers can care about and feel they can make a difference if they support?
- 3) Will the brand's association with the cause be memorable?
- 4) Can it be supported by the firm in different ways, consistently over time to make the association more indelible in consumers' minds?
- 5) Is the firm's leadership role modelling the behavior, or could it open the firm up to being viewed as hypocritical and insincere?
- 6) Is the firm communicating the cause in creative new and multifaceted ways to get the message out and engage all stakeholders?

The risk of not executing brand purpose initiatives authentically, sincerely, thoroughly and consistently, is that in this day and age of viral social media, the brand can quickly lose credibility. Done well, however, everyone benefits: consumers, society, the planet, employees, and business partners.

# Os ÂNGULOS MORTOS da INOVAÇÃO



**Txema Valenzuela**

Sócio fundador de La Propagadora / Espanha

No fundo da gaveta de algum dos leitores deste artigo, haverá algum par de “Google Glasses”. Não sabemos se a acumular pó, ou à espera do seu momento. Google apresentou a sua proposta de óculos inteligentes em 2012, e os que jogam a antecipar o futuro prometeram-nos um presente imediato cheio de *wearables* deste tipo. Isso não aconteceu. Este ano, Amazon apresentou a sua própria evolução deste dispositivo sem tanto ruído, o que pode supor a confirmação de uma tendência que chega mais tarde do que pensávamos, ou o estancamento definitivo desta proposta. Veremos o que acontece no próximo *Black Friday*.

Em 2010, no mundo empresarial, jogávamos a adivinhar como seria o mundo em 2020. Algumas previsões cumpriram-se, outras não. A crescente desigualdade entre o campo e a cidade era previsível, assim como o desenvolvimento do trabalho na nuvem, ou o auge da produção audiovisual. No entanto, a chegada das *fake news*, óbvia para o televisivo Doctor House, que não cessava de afirmar, nos ecrãs da época, que “todo o mundo mente”, colou-se pelo ângulo morto do retrovisor dos caçadores de tendências. Víamos o que nos trazia o desenvolvimento tecnológico, mas não intuíamos o uso que dele faria o comportamento humano.

O principal problema a que nos enfrentamos quando falamos de tendências em comunicação, e ó que, em *marketing*, se conhece como *time to market*. Podemos antecipar algumas

**“O principal problema a que nos enfrentamos quando falamos de tendências em comunicação é o que, em *marketing* se conhece como *time to market*”**

das tecnologias que influirão no nosso trabalho, mas nem sempre acertamos com os seus prazos de adoção massiva e, muitas vezes, não vemos as mudanças até que estas nos alcançam. Não podemos considerar todas as variáveis. Se apostar pelo futuro fosse tão fácil, as máquinas seriam capazes de escrever o destino. E, afortunadamente, não é assim.

O consagrado *Hype Cycle* que a consultora Gartner aplica aos desenvolvimentos tecnológicos diz-nos que uma nova tecnologia passa primeiro por uma fase de lançamento, para depois se sobredimensionar tanto que caímos no abismo da desilusão, até que finalmente, pouco a pouco, essa tecnologia se implanta na nossa vida quotidiana.

Em comunicação, a era digital trouxe consigo a pressa e a ansiedade. Os profissionais somos, muitas vezes, *early adopters*, usuários precoces, temerários, que defendemos de capa e espada a morte do velho, e o êxito do novo, fazendo com que, na nossa profissão, todo o processo de inovação viva um ciclo acelerado, similar ao que descreve Gartner. Queremos ter já o que, em desenvolvimento e

implantação tecnológica, demora anos. E equivocamo-nos nas previsões, ou chegamos a deprimir-nos e pensamos que, por vezes, a nossa aposta pela mudança é inútil.

Afortunadamente, já contamos com experiência, com contexto, para começar a mover-nos com alguma soltura, sem cair em dramatismos, nesta era de mudança constante. Começamos a saber viver com a incerteza.

Em 2011, Thierry Breton, CEO da tecnológica francesa ATOS, anunciou o fim do e-mail, pelo menos na sua empresa. Em 2017, a firma de investimentos GP Bullhound punha como data para o fim do uso corporativo do correio eletrónico o ano 2018, às mãos de Slack, uma empresa que em 2019 acumula descidas de 40 % após a sua saída em Bolsa.

A realidade é que o e-mail passou de cadáver a ser uma tendência assente na comunicação. As *newsletters* converteram-se em algo habitual para as empresas de *retail* ou para empresas informativas, permitindo filtrar o ruído e chegar ao usuário adequado no momento certo. Existem tecnologias que nos transformam pouco a pouco, como foi o caso do correio eletrónico, e como hoje são as mensagens instantâneas, que se iniciaram com o SMS e vivem a sua idade dourada com Whats App. A maioria das mensagens da comunicação flui através de conversações privadas em espaços digitais que não vemos. Estavam tão próximas que não pudemos prever que marcaríamos o presente imediato. Ainda não aproveitamos bem essas conversações invisíveis para as ferramentas de medição.

A IA e *Blockchain* marcarão, provavelmente, o futuro da profissão. Mas não será já amanhã. A má notícia é que, atualmente, o ruído supera a realidade. A IA, que na nossa profissão requer precisão cognitiva, está longe de conseguí-la, e menos ainda em espanhol, porque a maior

parte do esforço de investigação se realiza em inglês. Chegará o momento em que as máquinas nos facilitarão parte do trabalho, mas durante alguns anos teremos que continuar a pôr bastante da nossa parte.

*Blockchain* pode ser um grande certificador de processos, mesmo na comunicação, mas ainda estamos longe de ver resultados realmente escaláveis. De momento, esta novidade desencadeia mais atividade em congressos especializados do que em aplicações reais, mas tudo chegará. Outras tecnologias, como a realidade aumentada, emocionaram-nos há alguns anos, mas não serão massivas até que solucionemos problemas humanos, como o medo do ridículo se as utilizamos rodeados de gente. Aqui existia outro ângulo morto

Para inovar neste entorno, falando de comunicação, temos duas vias: adiantarmo-nos sem medo, e contribuir com paciência para o desenvolvimento de tecnologias, cuja madureza tardará anos em chegar, ou procurar entre as já existentes novas aplicações que acabarão por ser tendência.

A primeira opção é cara, e requer o ativo mais valioso que possuímos: o tempo. O seu retorno pode ser muito alto, por muito distante que se situe na cronologia das nossas vidas. A segunda opção implica desenvolver o pensamento lateral, para descobrir novos modos de aplicar o que já conhecemos, maneiras de sermos mais eficientes com ferramentas cujo uso não está claro quando olhamos pelo retrovisor.





# COMUNICAÇÃO EXPONENCIAL para uma MUDANÇA de ÉPOCA



Nacho Villoch

CEO de Kamiwaza 2020 / Espanha

Dedico-me profissionalmente à inovação há mais de 15 anos. É certo que o que entendíamos como “inovação” há 10 anos hoje já não o é, e é bem provável que o que hoje chamamos inovação não o seja dentro de três ou quatro anos, se não antes. Durante esta longa década e meia de trabalho em projetos de inovação corporativa, constatei uma mudança notável, não tanto sobre o quê e como aplicamos a inovação, mas sim sobre porque devemos inovar.

Enquanto, há alguns anos, uma estratégia de inovação era algo quase ornamental, supérfluo, como uma excentricidade de luxo que apenas alguns privilegiados se podiam permitir, hoje já ninguém questiona o “imperativo” de inovar, necessidade mais ou menos urgente e transversal a todas as indústrias. Existem mostras suficientes de que aquelas empresas que não tenham abraçado de maneira comprometida a inovação, têm um futuro (quando não um presente) muito complicado: não é necessário recordar a ninguém os casos de Kodak, Nokia, Blockbuster, Sears, ToysRus, ou, mais recentemente, Thomas Cook e Forever21, para não mencionar as dezenas de títulos de revistas e jornais que todos reconhecemos como vítimas desta transformação digital, e que sucumbiram à disrupção causada pela *Uberização* ou a *Amazonificação* dos seus setores. Teria sido diferente o seu destino se tivessem incorporado a inovação aos seus planos estratégicos ou às suas operações, e à cultura das suas equipas? Nunca o saberemos. Não se trata de uma época de mudanças, mas sim de uma mudança de época, em que as velhas regras,

**“O desafio de harmonizar as atividades de exploração e experimentação com as de exploração eficiente dos recursos encontra uma fórmula de eficácia provada na colaboração através de dinâmicas de inovação aberta”**

os velhos mapas parecem não servir para os novos tempos.

O que podemos fazer perante esta ameaça? Ameaça ou oportunidade? Este é, provavelmente, o primeiro dilema. Um provérbio chinês milenário diz que “quando sopram ventos de mudança, uns constroem muros, e outros moinhos”. Esta é uma maneira muito poética de expressar as possíveis atitudes perante este novo cenário. O fato é que os ventos de mudança sopram com força, em rajadas, como um furacão, fazendo voar pelos ares os andaimes estruturais de indústrias e sociedades: mudança tecnológica, exponencial e vertiginosa; mudança política, na intersecção de populismos e novas propostas (tanto à esquerda como à direita, e forças desintegradoras de anteriores consensos); cambio demográfico, com a jubilação dos *baby boomers* e a chegada ao mercado profissional de *millenials* e *centenials* apetrechados com novos valores e atitudes;

mudança econômica, com novos modelos de negócio, baseados na imediatez do desfrute da experiência, e no desapego da propriedade material... Mudanças carregadas de enorme energia, para os que souberam construir os moinhos para aproveitá-la, ou foram capazes de derrubar os muros mais altos, como fizeram Dorian ou Lorenzo (destruidores furacões de nível cinco da temporada 2019). Alguém falou de mudança climática?

Podem realmente afetar estas mudanças uma indústria tão estabelecida como a da comunicação? A pergunta não poderia ser mais retórica. Onde estão as audiências a que antes chegávamos, tão efetivamente segmentadas por canais e horários? Quais são as fontes genuínas e legítimas de informação, perante o ceticismo generalizado pela avalanche de memes virais irrelevantes e as *fake news* disfarçadas de pós-verdade sensacionalista, cujo único objetivo é conseguir um clique incauto, para poder colocar uma cookie noutra dispositivo que rastreie a nossa atividade para continuar a alimentar esses *data-lakes* insondáveis com *betabytes* de dados? É possível estar entre os que vão fazer com que as coisas aconteçam, em lugar de entre aqueles a quem as coisas vão simplesmente acontecer? Como preparar-se, efetivamente, para este "tsunami exponencial" sem arriscar o negócio que atualmente continua a ser a chave para a geração de recursos?

O maior desafio de qualquer empresa, independentemente do seu tamanho, é encontrar um equilíbrio entre explorar os recursos de que dispõe (talento, capital e tempo) e explorar novos modelos de negócio ou novos conceitos, expondo-se com frequência a resultados incertos. Até onde é prudente experimentar nestas viagens exploratórias, sem comprometer a rentabilidade e as expectativas de acionistas e diretórios? É bem sabido que quase todos os modelos de retribuição incorporam incentivos à obtenção de resultados

certos, seguros, mensuráveis e previsíveis, algo ontologicamente incompatível com a inovação. Parafraseando Einstein, "quando estamos inovando, não sabemos o que estamos a fazer". Este desafio de harmonizar as atividades de exploração e experimentação com as de uma gestão eficiente dos recursos encontra uma fórmula de provada eficácia na colaboração, através de dinâmicas de inovação aberta. A crescente relevância e protagonismo que os hubs de inovação, autênticos ecossistemas de biodiversidade empreendedora, têm vindo a adquirir, obedece à simbiose, ou, em linguagem corporativa, *win/win*, para os seus participantes, em que a transferência de melhores práticas entre os seus respetivos e especializados protagonistas permite que o coletivo se beneficie sem ter que ceder os seus próprios recursos. A aceleração exponencial que tecnologias como a robótica, os drones, os veículos autônomos, a energia fotovoltaica, a genômica e a manufatura aditiva (a impressão em 3D), obedecem tanto à conhecida Lei de Moore, como às plataformas de colaboração recíproca base da na confiança e no "código aberto" (*Open Source*), sem barreiras de tempo e de espaço. No âmbito da comunicação e das R. P., são tecnologias como a realidade virtual (cada dia mais integrada na realidade aumentada, redefinida como realidade estendida), e a Inteligência Artificial alimentada pelo *big data*, que converte estes dados em conhecimentos e mensagens através de novos dispositivos, que se comunicam conosco através de interfaces de linguagem natural, dados gerados por uma crescente rede de dispositivos interconectados (Internet das Coisas, ou IoT, do inglês *Internet of Things*) e essa tecnologia, hoje ainda desconhecida e ignorada, mas que promete transformar como nenhuma o fez anteriormente as estruturas de confiança das nossas sociedades: a cadeia de blocos encriptada e descentralizada que conhecemos como *Blockchain*.



# INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL y COMUNICAÇÃO: um **DESAFIO** mais além da **TECNOLOGIA**



Miguel Lucas

Data Business Leader de LLYC em Madrid/ Espanha

Em 1994 tive o meu primeiro contato com um sistema que passava (folgadoamente) o Teste de Turing para ser considerado Inteligência Artificial. Num dos laboratórios de programação de Teleco (engenharia de telecomunicações), desde Emacs e após um *M-x doctor*, iniciava a minha primeira conversação com *Eliza*, o primeiro sistema conversacional inteligente e autónomo, desenvolvido em 66, quase 30 anos antes. Hoje, lhe chamaríamos *chatbot*. Foi a primeira, e quase a única vez que falamos de Inteligência Artificial em termos práticos em toda a carreira. Naqueles tempos, a IA não gozava do nível de credibilidade e desenvolvimento necessários para ser utilizada em sistemas de produção real.

Hoje o cenário é muito diferente: os sistemas que baseiam (em parte ou totalmente) o seu funcionamento em Inteligência Artificial são onnipresentes. A hiper-abundância de dados, a disponibilidade de potências de cômputo que seguiram, milimetricamente, as previsões de Moore e novos métodos algorítmicos, tornaram-no possível. O avanço no desenvolvimento de técnicas como os deep fakes (vídeos hiper-realistas de pessoas, gerados por técnicas de aprendizagem automatizada profunda), que conseguem resultados cada vez mais surpreendentes a partir de um menor número de amostras, são apenas um dos exemplos de uma Inteligência Artificial cujo avanço no tempo é exponencial; além disso, gera reações que vão da fascinação ao medo, ou ambas ao mesmo tempo, fazendo com que cenários distópicos concebidos em filmes de

**“As fronteiras serão mais difusas, e o mundo artificial e o mundo natural serão o mesmo”**

ficção científica em que o mundo passa a estar dominado pelas máquinas pareçam um pouco menos impossíveis.

Em breve, se se cumprem as previsões de Nicholas Negroponte, co-fundador do legendário Media Lab do MIT, as fronteiras tornar-se-ão mais difusas, e o mundo artificial e o mundo natural serão o mesmo. Enquanto essa nova realidade chega, a incorporação massiva da Inteligência Artificial à prática totalidade dos aspetos do nosso quotidiano coloca-nos, aos profissionais da comunicação e do *marketing*, uma série de desafios a que é imperativo fazer frente, e entre os quais, em minha opinião, convém prestar especial atenção aos seguintes.

## **A GESTÃO DA CONVERSAÇÃO ARTIFICIAL**

Quando, todavia, existem muitos cenários em que a disrupção comunicacional que representou o salto da mensagem para a conversação ainda não foi totalmente interiorizado, a aplicação massiva dos sistemas conversacionais autónomos de última geração (*chatbots* e assistentes virtuais) introduz-nos numa disrupção de igual ou maior calibre. Segundo uma

**“Em tempos de mudanças vertiginosas que se sucedem a toda velocidade, a capacidade para nos anteciparmos ao futuro tem o potencial de se converter no autêntico fator diferencial”**

Sondagem realizada por Spiceworks, 40 % das empresas americanas com mais de 500 empregados terão incorporado *chatbots* ou assistentes virtuais em 2019. Num novo cenário, em que parte da conversação de uma marca com os seus públicos de interesse é dominada pela Inteligência Artificial, o papel que os profissionais da comunicação e do *marketing* devem jogar na sua adoção e implantação não é somente fundamental, como deveria ser protagonista.

### **NOVAS AMEAÇAS REPUTACIONAIS: DESINFORMAÇÃO E SUPLANTAÇÃO DE IDENTIDADE ARTIFICIAL**

Aplicando técnicas de *deep learning*, a partir de uma amostra de voz de uma pessoa de apenas alguns segundos de duração, é possível sintetizar artificialmente longas mensagens, em que diferenciar a voz real e a sintetizada se torna complicado. Nem sequer é necessário adquirir custosas licenças de software: podemos fazê-lo com aplicações *open source*. Há apenas algumas semanas, era conhecido o primeiro caso de uma fraude realizada mediante uma chamada telefónica, sintetizando digitalmente a voz do CEO de uma companhia britânica do setor da energia. Realizar algo similar no âmbito do vídeo está a alcançar tais níveis de sofisticação e aperfeiçoamento, que é apenas

uma questão de tempo (provavelmente não demasiado) para que a inteligência humana, sem assistência artificial, não seja capaz de diferenciar a realidade natural da realidade artificialmente sintetizada. Estes novos usos da Inteligência Artificial possibilitam uma nova gama de ataques à imagem e à reputação de uma organização e aos seus diretivos, com um impacto potencial devastador, e para os quais os profissionais da comunicação devemos estar alerta e convenientemente preparados para atuar.

### **A ANTICIPAÇÃO COMO FATOR DIFERENCIAL GRAÇAS À INTELIGÊNCIA PREDITIVA**

Em que momento um risco reputacional se transformará numa profunda crise? Como posso prever as tendências que mudarão as regras do jogo para o meu setor? A aplicação de técnicas de modelagem preditiva e *machine learning* baseadas em grandes volumes de dados torna possível previsões com intervalos de confiança cada vez mais precisos, em diferentes tipos de cenários. Segundo um estudo realizado por Statistics MRC, o mercado global da analítica preditiva superará os 8 000 milhões de dólares em 2019. Em tempos de mudanças vertiginosas que se sucedem a toda a velocidade, a capacidade para nos anteciparmos ao futuro tem o potencial de se converter no autêntico fator diferencial.

A era da Inteligência Artificial chegou, e promete transformações profundas no mundo que conhecemos, similares ou até superiores às que no seu dia nos trouxeram a Internet e os *smartphones*. Aqueles que não saibam adaptar-se correm o risco de desaparecer. Para aqueles que decidam abraçar a Inteligência Artificial, um novo universo de oportunidades fascinantes está prestes a nascer.

# SESGOS e INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: ATENÇÃO ao DADO



**Cristina Aranda**

Desenvolvimento de Negócio para Europa em Taiger e Co-fundadora de MujeresTech / Espanha

“Erro sistemático em que se pode incorrer quando, ao realizar amostragens ou ensaios se selecionam ou favorecem umas respostas frente a outras”. Assim define a RAE o conceito de ‘sesgo’. Mas como influem estes “sesgos” na Inteligência Artificial? Quando falamos de sesgo em IA, fazemo-lo da mesma forma que em qualquer outra atividade ou área de conhecimento. Falamos de preconceitos, de concepções da realidade em base das quais tomamos decisões de forma inconsciente.

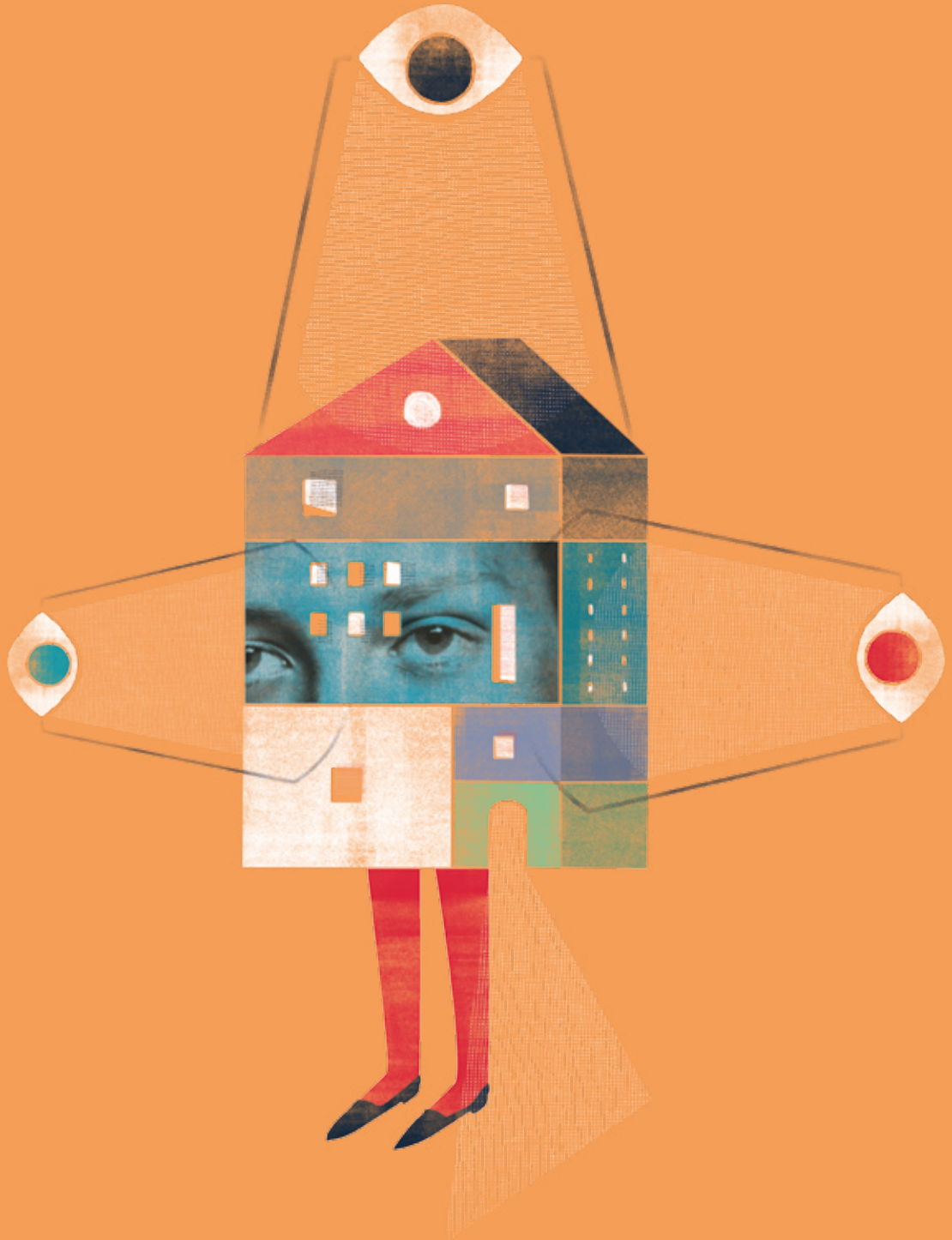
Se pararmos para pensar, os sesgos que afetam a Inteligência Artificial estão nos dados e nos próprios algoritmos. Mas quando falamos de dados não só temos em conta o sexo, a idade ou a raça, que poderiam ser os primeiros que nos vêm à mente, mas também qualquer dado referido a uma pessoa. Mas vamos um passo mais além, referindo-nos também à importância que se confere a cada um desses dados, assim como à sua utilidade quando os estruturamos, ou ao próprio algoritmo que escolhemos para operar com eles. Conceder uma hipoteca, contratar numa empresa, etc... O algoritmo criado para cada uma destas tarefas toma decisões, em que muitas vezes não se consideraram esses sesgos.

Por isso é necessário que destaquemos o grande papel de todas aquelas pessoas que trabalham com estes algoritmos, pessoas que têm o poder de trabalhar com essa “matéria prima” que são os dados. Assim como quando construímos um edifício temos em conta que materiais utilizamos (para seguir as pautas

**“É necessário que destaquemos o papel fundamental de todas as pessoas que trabalham com estes algoritmos, pessoas que têm o poder de trabalhar com essa ‘matéria prima’ que são os dados”**

corretas de sustentabilidade ambiental e segurança e saúde para os que irão habitar nele), neste caso os nossos materiais são os dados e, por isso, é da responsabilidade destas pessoas ter um sólido conhecimento da matéria-prima com que trabalham: de onde procedem, que tipo de dados são, a sua qualidade... E devem conhecer os parâmetros em que se baseia um algoritmo para tomar uma decisão. Segundo a RGPD, qualquer decisão baseada num processo automatizado deve ser explicada, se o utilizador o solicitar, e o próprio artigo 22 do RGPD reconhece o direito de oposição a decisões automatizadas, e o direito a não ser submetido a este tipo de decisões.

Para compreender a que nos referimos, eis um exemplo: se realizamos uma pesquisa rápida em Google sobre investigadores famosos da História, aparecerão muito mais nomes de homens do que de mulheres. Este é Outro caso em que também podemos culpar o algoritmo. Com efeito, vimos recentemente como uma criança propunha a Google um algoritmo



que tornasse possível que em todas as pesquisas deste tipo se incluísse pelo menos uma mulher científica, treinando assim também o algoritmo. Mas retornando ao tema que nos ocupa, o dos sesgos, existe uma forma de solucionar este problema: tornar conscientes deste tema as pessoas que trabalham direta ou indiretamente com os dados. Que sejam conhecedoras, sobretudo, de que não existe uma verdade única, mas sim que é necessário fazer um balanço e estabelecer todos os dados numa equação para que dela resulte uma decisão equânime. Isto é, dentro do sesgo implícito que existe em qualquer tomada de decisão por parte de uma pessoa, por exemplo, ao seleccionar que parâmetro tem ou não relevância, ou que algoritmo se vai utilizar que tenha o menor impacto negativo na pessoa afetada por essa decisão.

Mas que acontece com essas pessoas? Até agora, no referente à IT, os engenheiros informáticos eram os donos do “conhecimento absoluto”, sem ter em conta outras áreas de conhecimento, vinculadas diretamente ao usuário como sujeito, como pessoa. Com a Inteligência Artificial adotamos um rumo diferente: constatamos que as humanidades são relevantes. Pensemos, por exemplo, no papel da linguística nos sistemas conversacionais, ou na automatização da informação, ou na ética para a regulação e o bem-estar social, entre muitos outros campos. A que se deve esta mudança repentina? A mudança deve-se a que podemos responder a uma questão a que as máquinas não são capazes de responder: a criatividade, a empatia, a intuição, os valores morais...

**“Os desafios que coloca a IA são tão diferentes como apaixonantes, porque o impacto desta tecnologia reflete-se tanto na esfera pessoal, como económico-social”**

No referente à ética ou à responsabilidade da produção de soluções de IA, pensemos por um momento no carro sem condutor, por exemplo. De quem será a culpa no caso de se produzir um acidente? De quem desenvolveu o hardware ou o software? A quem deve atropelar o veículo no caso de haver vários peões a atravessar a via, ou se o veículo sofrer uma avaria? Aqui enfrentamo-nos claramente à complexidade da ética. Por isso, qualquer pessoa que trabalhe com algoritmos, ao tomar decisões, deve ter em conta o enorme impacto social da sua tecnologia.

Mas se existe uma área em que os sesgos nos dados proliferam a cada segundo ou milésima de segundo, essa é a das redes sociais. Vivemos num momento da história da humanidade em que mais conteúdos se produzem, através do celular, cada vez que publicamos conteúdos nas nossas redes, realizamos comentários sobre artigos, etc. A pessoa que publica nestes canais fá-lo mostrando, de forma consciente ou inconsciente, os seus preconceitos e opiniões, a sua forma de ver o mundo, em suma, os seus “sesgos”. As empresas que operam com este tipo de dados para gerar produtos ou tomar decisões devem ter especial cuidado ao tratar os dados não estruturados procedentes das redes sociais ou foros abertos.

**“Com a Inteligência Artificial tomamos um rumo diferente: demo-nos conta de que as humanidades são relevantes”**

No que se refere ao impacto da IA no trabalho, outra das afirmações que ouvimos constantemente as pessoas que nos dedicamos a IA, e que lemos na imprensa ou nos meios de comunicação, é que a IA irá destruir muitos postos de trabalho, ao automatizar tarefas e processos repetitivos, até agora realizados por uma pessoa. É certo que vão desaparecer postos de trabalho suscetíveis de serem automatizados, como sempre aconteceu ao longo da história (por exemplo, no caso dos repartidores de gelo e leite, ou o guarda-noturno) com o avanço da tecnologia. A IA é, sem dúvida, um dos principais motores da atual revolução industrial, cujo grande detonador foi e é a transformação digital. Esta situação conduz-nos a uma autorreflexão, em que devemos perguntar-nos: que valor diferencial em comparação com uma máquina posso proporcionar ao meu trabalho ou à minha empresa? Por exemplo, num trabalho que consista em ler, compreender e extrair informação de documentos legais, algo que já pode ser realizado por uma máquina, como fazemos em Taiger. A utilização de uma máquina para automatizar processos irá permitir que essa pessoa se centre mais em proporcionar mais valor a esse processo, em especial, no que se refere ao seu cliente, pois terá mais tempo para ouvir, para desenvolver estratégias, para empatizar, em suma, para dedicar mais tempo ao serviço personalizado e às tarefas

de grande impacto na esfera do pessoal e do profissional, como a estratégia, a criatividade e a resolução de problemas, entre outros.

Gostaria de convidar qualquer pessoa, relacionada ou não com a tecnologia ou o mundo digital, a conhecer o que é a Inteligência Artificial, a saber como operam os algoritmos (de seleção, de interpretação, de tomada de decisões) que se utilizam para automatizar processos ou tomar decisões e, sobretudo, saber administrar e conhecer o que contém os dados, a principal matéria prima da atual revolução industrial. Assim como, enquanto sociedade, exigimos o “não ao plástico”, devemos talvez começar a preparar o nosso alegado de “atenção ao dado”.

Pela parte das pessoas que trabalhamos neste apaixonante campo da IA, devemos ser conscientes da natureza dos dados com que trabalhamos ou vamos trabalhar (fonte, qualidade, sesgos, etc.) e o que vamos fazer com eles para observar o seu impacto socioeconômico direto e indireto. Pela minha parte, e também de outras pessoas que são referentes na área da IA, estamos já a falar com os responsáveis governamentais e regionais, para conhecer as medidas que se estão a tomar para hackear esses sesgos, e em que marco de regulação se está a trabalhar.

Uma vez conhecido o alcance atual da IA, poderemos estar tranquilos. Por agora, as máquinas não têm essa capacidade associativa de conjugar ou intuir coisas, capacidades que possuímos como resultado da experiência. Esta situação demorará a chegar, porque requer um sistema cognitivo muito complexo, de compreensão primeiro e desenvolvimento depois, como é o caso das piadas ou da ironia: se muitas vezes uma pessoa tem dificuldade em compreendê-las, tentem imaginar uma máquina.

Resumindo, os desafios colocados pela IA são tão diversos como apaixonantes, uma vez que o impacto desta tecnologia abrange tanto a esfera do pessoal, como do económico e social. Por isso todos, seja qual for o nosso perfil, temos um lugar dentro desta tecnologia. Nunca antes uma tecnologia tinha valorizado tanto as humanidades, porque, se as empresas estão orientadas para o cliente e para a personalização dos serviços, nada melhor do que trabalhar em inovação emocional. Como afirmou Maya Angelou, “a gente esquecerá o que você disse, esquecerá o que fez, mas nunca esquecerá como a fez sentir”.

**“Devemos ser conscientes da natureza dos dados com que trabalhamos ou vamos trabalhar [...] e do que faremos com eles, para observar o seu impacto socioeconômico direto e indireto”**





# UNO + 1 Entrevista

de Lalo Zanoni  
a César Cernuda



## César Cernuda

Presidente de Microsoft América Latina e Vice-presidente Corporativo, Microsoft Corporation / EUA

### P. Que projeto atual da Microsoft lhe entusiasma mais?

R. Atualmente, o que mais me agrada do nosso trabalho é ver como a nossa tecnologia de Inteligência Artificial está a contribuir para criar um mundo melhor. Pessoalmente, há um caso que me apaixona, que é o de Otto Knoke, um analista de dados que foi diagnosticado com ELA (Esclerose Lateral Amiotrófica), e a quem a doença incapacitou para utilizar a voz e as mãos. Otto utiliza atualmente a tecnologia com IA de *Eye Control* para interagir através de um écran com a sua família e os amigos, e para realizar o seu trabalho. Este é apenas um exemplo de como esta tecnologia nos ajuda a desenvolver todo o nosso potencial.

Gostaria também de mencionar outro projeto que me entusiasma, chamado “Microsoft Airband”. Consiste na expansão do acesso à Internet através do TVWS (TV White Spaces), permitindo que o serviço de banda larga de baixo custo seja levado para zonas rurais desconectadas. Conectar estudantes, pais e agricultores nas áreas rurais permite que eles adquiram novas habilidades, melhorem seu acesso à educação e à saúde, aumentem a produtividade e tirem vantagem de novos mercados. Isto é essencial para que as comunidades locais prosperem e é fundamental para o desenvolvimento nacional. Na Colômbia, por exemplo, a Microsoft, juntamente com a Fundação Lavazza, conseguiu estender a conectividade a comunidades cafejeiras

anteriormente desconectadas, facilitando a chegada de serviços online em educação, produtividade agrícola e telemedicina, entre outros.

### P. Qual é o desafio mais importante da região, em matéria de tecnologia?

R. O uso crescente de tecnologias como a Inteligência Artificial, *machine learning* ou o uso amplo da Nuvem, são alguns exemplos de novas ferramentas que estão a transformar as indústrias.

Estas tecnologias representam, para as economias em desenvolvimento, a possibilidade de gerar um crescimento acelerado nos próximos anos. Este crescimento será proporcionado pela adoção destas novas tecnologias, mas também pela capacidade das empresas de vislumbrar um novo modo de conceber o seu negócio. Parece-me que, para a América Latina, o desafio mais importante é que sejamos capazes de reconhecer a oportunidade que apresenta a revolução digital para impulsionar o crescimento económico e social desta região. Naturalmente, ainda existem desafios de implantação, como a conectividade de banda larga nas zonas rurais, a necessidade de desenvolver as competências digitais dos trabalhadores, e a importância de incrementar a participação das mulheres na indústria; mas, para mim, o primeiro passo começa com reconhecer a oportunidade, pois é a própria tecnologia que pode resolver esses desafios sociais.



**P. Quais são os seus principais objetivos na Microsoft para 2020?**

**R.** Para nós, 2020 será um ano decisivo, precisamente no que diz respeito ao aproveitamento da oportunidade mencionada. O nosso investimento e o nosso compromisso com a Inteligência Artificial, a privacidade e a segurança dos dados tem como objetivo ajudar os nossos clientes para que possam transformar-se e aproveitar as novas oportunidades que esta transformação digital nos oferece.

**P. O que significa para si a transformação digital?**

**R.** Para mim a transformação digital é, no fundo, uma transformação cultural. Não se trata de uma simples migração para a Nuvem, e sim de uma transformação profunda de paradigma, em que, graças a recolha de dados, ao cômputo na Nuvem e à Inteligência Artificial, hoje em dia temos uma fonte completamente nova de conhecimento, que tem um impacto, não só nas ferramentas que utilizamos, mas também em como definimos o nosso negócio e os nossos projetos.

**P. Qual é a melhor maneira de acompanhar uma empresa/cliente no seu processo de transformação digital?**

**R.** Penso que a melhor maneira é começar por escutar, e compreender o passado, o presente e o futuro que queremos criar. Como antes mencionei, a transformação de uma empresa começa pela sua cultura, e os nossos hábitos terão de mudar. É fundamental poder construir sobre as raízes que os nossos clientes foram criando, para sermos capazes de construir sobre as fortalezas das nossas empresas, em lugar de pensarmos que é necessário começar de zero. Do mesmo modo, é importante que lideremos a mudança desde a alta direção, demonstrando-o com fatos. Temos

vindo a estabelecer alianças com empresas estratégicas, em que nos comprometemos a ser seus sócios na transformação digital, e a acompanhar-lhes com recursos técnicos e humanos nessa travessia.

**P. Dirige uma área de Microsoft com mais de 2500 empregados, e faz parte da companhia há mais de 20 anos. Quais são as suas chaves pessoais para ser um bom líder?**

**R.** Penso que o mais importante é querer sempre continuar a aprender. Isto significa continuar a aprender sobre a indústria, o cliente e os diferentes mercados em que tive a oportunidade de trabalhar. Para mim foi um verdadeiro luxo poder conhecer e aprender de tantos clientes e sócios, em todas as partes do mundo. Não obstante, dirigir um grupo com tanta gente implica sempre uma enorme responsabilidade, a de conseguir que cada membro da equipe se sinta apreciado, motivado, entusiasmado e com vontade de conseguir realizar mais e melhores coisas. Acredito que o êxito de um líder se mede através do êxito dos membros da sua equipe. Um bom líder deve estar sempre pronto para ajudar, e não para mandar.

**P. Como explicaria a nova dinâmica que Satya Nadella trouxe à Microsoft?**

**R.** Satya promoveu uma transformação cultural que nos ajudou a continuar a ser relevantes num mundo digital, porque se apercebeu de que devíamos passar de ser um grupo de pessoas que pensava saber tudo, a um grupo de pessoas que queria aprender tudo. Isso abriu-nos as portas a uma enorme quantidade de possibilidades e projetos que indivíduos e organizações queriam conseguir. Foi assim que nos demos conta de que a nossa missão era precisamente dar poder às pessoas para conseguir melhores resultados através da tecnologia.

**P. Sei que é um fanático do futebol, e gostaria de conhecer a sua opinião sobre o tema da tecnologia aplicada ao futebol, e os projetos de Microsoft nesta área (como a aliança com o Real Madrid).**

**R.** Algo que me encanta da Inteligência Artificial é a capacidade da sua aplicação a todo o tipo de atividades, e o caso do futebol não é diferente. O trabalho com o Real Madrid não só ajuda o clube a ser mais eficiente, como também permite aos seus adeptos estar muito mais próximo dos seus jogadores, e aos treinadores melhorar os seus programas de treino. Este é o lado maravilhoso da transformação digital. Algo que tem um impacto em todos os aspectos de um projeto ou empresa, e é fantástico ver o que os clubes desportivos com comunidades internacionais de adeptos podem fazer com estas ferramentas.

**P. Como imagina o futuro dos desportos e da tecnologia?**

**R.** O desporto é uma das atividades que mais unem e apaixonam as pessoas, e o que se pode conseguir ao combinar isto com a tecnologia é simplesmente extraordinário. Por um lado, existe o potencial para ajudar as diferentes ligas em praticamente todas as suas necessidades, desde melhorar a sua operação a implantar melhores ferramentas no terreno, à gestão dos estádios e à venda de entradas. No entanto, penso que o maior impacto será nos atletas e nos adeptos. Os atletas estão a encontrar melhores maneiras de competir, incorporando ferramentas para analisar o comportamento dos rivais e melhorar. Os treinadores estão hoje mais perto do que nunca do desporto, podendo integrar análises de dados históricos para entender estratégias desportivas, e interagindo com campanhas

ajustadas aos seus interesses.

**P. Falemos da Nuvem. A que atribui o fenomenal arranque da Cloud nos últimos anos?**

**R.** Trata-se de uma equação relativamente simples: basicamente, hoje geramos num só dia a mesma quantidade de dados que se produziam num ano, três décadas atrás. Porquê? Porque estamos todos conectados, existem muitos mais dispositivos do que antes, cada um dos quais está gerando dados constantemente. Por outro lado, o armazenamento dos dados é muito mais barato. Armazenar um gigabyte passou de custar 45 000 dólares, a apenas 2 centavos! Por último, o processamento desses dados (ou seja, as máquinas necessárias para processar dados) também mudou, e são muito mais económicas. Por exemplo, para processar um Teraflop nos anos 90 era necessário investir numa máquina que custava 70 milhões de dólares. Hoje, podemos fazê-lo com uma XBOX One S (299 dólares). Por outro lado, a Nuvem abriu as portas a que qualquer pessoa, sem importar a sua localização, dimensão ou indústria, tenha acesso a ferramentas que utilizam a Inteligência Artificial para analisar os dados, libertando o seu potencial.

**P. Como compete Amazon AWS nesta indústria?**

**R.** Continuamos a trabalhar na nossa missão de dar mais poder a organizações e a pessoas para conseguir mais êxitos. O nosso compromisso com a sociedade, os governos e as empresas é algo em que temos vindo a trabalhar desde há mais de 40 anos. Somos a companhia com mais regiões em todo o mundo (Data Centers), e, no meu caso, sinto-me orgulhoso por poder afirmar que na América Latina estamos presentes há mais de 35

anos, com as nossas delegações e presença em mais de 25 países. Costumo definir a Microsoft como uma empresa global com uma presença local. Isso significa compreender a importância de manter a privacidade e a segurança dos dados dos nossos clientes. As nossas plataformas e ferramentas facilitam a criatividade e ajudam a impulsionar a produtividade dos pequenos negócios, tornando mais competitivas as empresas grandes, e permitindo que o setor público seja mais eficiente. Também proporcionam suporte a empreendedores, melhoram os resultados nas áreas da educação e da saúde, e potencializam o génio humano. O nosso propósito reside no êxito dos nossos clientes.

**P. Numa entrevista ao jornal The Telegraph, o presidente da Microsoft, Brad Smith, afirmou que o uso de 'sistemas letais de armas autónomas' coloca uma série de novas questões éticas, que os governos devem considerar com urgência. Quais deveriam ser os limites éticos da IA?**

**R.** Este é um tema muito importante para nós, algo que Brad Smith aborda em profundidade no seu novo livro "Tools and Weapons", escrito em colaboração com Carol Ann Browne. Pensamos que todo o trabalho em Inteligência Artificial deve seguir princípios éticos baseados em valores importantes e universais. Mais concretamente, a IA deve estar pensada para tratar as pessoas de maneira equitativa e evitar a parcialidade, ser fiável e segura de usar, respeitar a privacidade e a proteção dos dados, ser inclusiva para toda a comunidade e o indivíduo, e ser transparente nos seus processos e funcionamento. Finalmente, devemos ser responsáveis pelas soluções que criamos.

**P. Pensa que a IA deveria ser regulada? Como?**

**R.** Pensamos que, precisamente para nos assegurarmos de que temos uma IA responsável, os governos devem adotar uma abordagem proativa na regulação da tecnologia digital. Pensamos que, para que a regulação beneficie da melhor maneira cada comunidade, é essencial que os governos tenham cada vez mais conversações com os criadores de tecnologia. Para nós, na Microsoft, é fundamental gerar esses fóruns e pontes para que os governos conheçam a fundo as tecnologias e possam produzir regulação que não tenha um impacto negativo na inovação e na criatividade, e que impulse o empreendimento.

**P. Como imagina a interação entre as pessoas e a IA até 2030?**

**R.** Acreditamos que a IA oferece oportunidades incríveis para o avanço social e económico das pessoas. A chave é desenvolver a IA de uma forma que se concentre no ser humano, com o objetivo de aumentar a ingenuidade das pessoas. A IA tem potencial para ajudar a sociedade a superar alguns dos desafios mais importantes: desde a redução da pobreza e a melhoria da educação até à prestação de serviços de saúde, a erradicação de doenças e a produção de alimentos suficientes para a população mundial.

Imagine, então, o que significaria em termos de vidas salvas, alívio do sofrimento e aumento do potencial humano se pudéssemos aproveitar a IA para nos ajudar a encontrar soluções para estes desafios? Tal como acontece com os grandes avanços do passado (incluindo eletricidade, telefone e transístores), a IA trará grandes mudanças, algumas das quais são difíceis de imaginar hoje em dia.

Do mesmo modo, como ocorreu com os avanços tecnológicos prévios, devemos pensar longamente em como abordar as questões sociais que estas mudanças produzem. Todos teremos que trabalhar juntos para garantir que a IA se desenvolva de maneira responsável, para que as pessoas confiem nela e a apliquem extensivamente, tanto para incrementar a produtividade pessoal e comercial, como para contribuir para a resolução de problemas sociais.

**P. Qual é a sua visão sobre o futuro do trabalho, no referente às máquinas e aos robôs como substitutos das pessoas?**

**R.** Tem-se debatido muito sobre a substituição das pessoas pela IA, em particular no trabalho manual, que pode ser automatizado; no entanto, pensamos que esta visão simplifica o impacto da tecnologia. Praticamente qualquer trabalho inclui elementos de rotina que afetam a produtividade. Se a IA é capaz de realizar essas tarefas, isso permitirá aos trabalhadores centrar a sua atenção em situações mais importantes.

Em lugar de substituir os humanos, a IA é um complemento, um apoio que permite às pessoas tomar as decisões que requerem a sua atenção. A Inteligência Artificial está a transformar o mundo do trabalho, e embora possa vir a eliminar algumas funções, a IA gerará novos trabalhos, muitos dos quais ainda não existem.

O mesmo fenómeno sucedeu com cada revolução industrial; a vantagem reside em que, desta vez, podemos preparar-nos com melhores conhecimentos, para que a mudança seja benéfica para todos.

**P. O que opina sobre a manipulação dos dados privados dos usuários por parte das grandes empresas, como Facebook e Google, o caso de Cambridge Analytica, etc.?**

**R.** Consideramos a privacidade como um valor fundamental, e a sua proteção é essencial para ganharmos a confiança dos nossos clientes.

**P. Quais são as diferenças entre a Microsoft e o resto das companhias que compilam *big data* no que se refere ao tratamento, gestão e venda dos dados pessoais?**

**R.** Microsoft só utiliza os dados do cliente para proporcionar os serviços acordados, e com as finalidades relacionadas com a prestação desses serviços. Não partilhamos os dados dos nossos clientes com os nossos serviços apoiados por anunciantes, nem realizamos garimpagem de dados para *marketing* ou publicidade.



# A SINGULARIDADE de CASTELLIO



**Goyo Panadero**

Diretor de BMC (Brand, Marketing & Communications) e Membro do Comité Executivo de EY / Espanha

Os filósofos e os grandes humanistas foram magníficos *consiglieri*. Os seus conselhos baseavam-se no seu vasto conhecimento de diversas disciplinas e num profundo sentido da responsabilidade. A ética e a serenidade do cargo levaram-os muitas vezes a amargos confrontos morais, que chegaram a pagar com a própria vida, como aconteceu como no caso de Séneca com Nero.

Para aconselhar é preciso uma consciência livre aberta ao conhecimento e à aprendizagem. Este modelo de comportamento e responsabilidade foi o que adotou, durante a sua atribulada existência, o perseguido Sebastián Castellio (provavelmente, o primeiro humanista da história). Na Genebra do século XVI, este esquecido professor universitário enfrentou-se a todos os teólogos do seu tempo, qualificando Miguel Servet como vítima inocente, e Juan Calvino como verdugo dogmático de uma fé cega e reformista. Rejeitou todos os argumentos de Calvino com as suas imortais palavras: “matar um homem não é defender uma doutrina, mas simplesmente matar um homem”. Assessor de vários nobres suíços, este humilde humanista proclamou o direito à liberdade de consciência: “buscar e dizer a verdade, tal como um a pensa, não pode ser nunca um delito. Ninguém deve ser obrigado a acreditar. A consciência é livre”.

Atualmente, considera-se que a filosofia não afeta o dia-a-dia de científicos e tecnólogos, mas o mundo que rodeia estes profissionais

**“Precisamos definir o que queremos ser e não o que podemos ser. Devemos pô-nos de acordo sobre como usar a tecnologia para o bem comum, e não apenas para obter benefícios e crescimento”**

está cheio de questões éticas e morais, que influem diretamente no que fazem. Os feitos científicos não são opináveis, mas a sua transcendência sim.

Durante o século XX, a maior parte dos filósofos que abordaram a tecnologia foram críticos com o seu impacto na humanidade (Heidegger, Ellul, Arendt ou Gehlen). Por outro lado, nas últimas décadas, deu-se uma viragem de 180 graus nos filósofos do ‘trans-humanismo’, convertidos em adeptos da tecnologia.

Pero regressemos por um instante à importância da Liberdade de Consciência, introduzida por Sebastian Castellio. A liberdade, do latim *libertas, -atis*, em sentido amplo, é a capacidade da consciência para pensar e obrar de acordo com a própria vontade do indivíduo. Da liberdade chegamos ao livre arbítrio, ou livre escolha, como a crença daquelas doutrinas filosóficas segundo as quais as pessoas têm o poder de escolher e de tomar as suas

próprias decisões. O livre arbítrio diferencia-se da liberdade na medida em que inclui a potencialidade de obrar ou não obrar.

E novamente, como com Castellio, chocamos com Juan Calvino, que divulgou a ideia de que Deus, onipotente, decidiu quem seria salvo antes da Criação, como está escrito no “Sínodo de Dort”. Os calvinistas negaram o livre arbítrio, concluindo que a vontade do homem, que não é dono dos seus próprios atos, está rigidamente predeterminada em todas as suas opções, ao longo da sua vida. Como aconteceu com Calvino, os *Deterministas* mantiveram sempre que todas as ações humanas estão predeterminadas, e que, por isso, a liberdade é uma ilusão. Procuraram sempre explicar os fenómenos naturais através das matemáticas, dando assim lugar à crença de que tudo no Universo é previsível, se conhecermos as condições iniciais. Parece que desde há séculos que estavam à espera da Inteligência Artificial (IA).

Mas seremos capazes de criar uma máquina que imite o cérebro humano, e de dotar a IA da capacidade de livre arbítrio? Existem duas posturas confluentes: a) uma que afirma que é possível que funções mentais, como a consciência ou o livre arbítrio, se desenvolvam de uma forma não computável (não algorítmica) o que impediria que o pudéssemos copiar com os conhecimentos atuais. b) A outra afirma que não existe nada no livre arbítrio que não possamos copiar. Chegou-se mesmo a propor uma versão do “Teste de Turing Moral” e pensa-se que os algoritmos atuais têm menos problemas para superar este teste ético que o “Turing” original. Nesse caso, a IA poderia tomar decisões como nós, ou mesmo melhor do que nós.

Num excelente artigo de Rebeca Yanke n jornal El Mundo, o futurista alemão Gerd Leonhard afirmava: “precisamos de definir o que queremos ser e o que não podemos ser.

Devemos pôr-nos de acordo sobre como usar a tecnologia para o bem comum, e não apenas para obter benefícios e crescimento. A IA, a manipulação do genoma, a nanotecnologia e a engenharia climática são as quatro áreas de preocupação em que pode dar-se uma corrida armamentista que poderia derivar numa situação impossível de solucionar.”

Surgem muitas questões sobre o nosso futuro tecnológico-humanista. Sabendo que o processo de decisão é programável, quem decide o que decide um algoritmo, que ética devemos programar com supervisão, e quem devem ser os responsáveis identificáveis que codificam a sub-rotina ética? E se colocamos estas questões ao nível da governação dos grupos empresariais, poderá a IA tomar decisões que comprometam a sustentabilidade da companhia? Poderemos construir um sistema jurídico baseado na IA neutra?

O catedrático de Física Quântica, José Ignacio Latorre, no seu livro *Ética para las máquinas*, explica-nos a singularidade tecnológica: “se construirmos Inteligências Artificiais cada vez mais potentes e autónomas, chegará um momento em que um algoritmo poderá melhorar-se a si mesmo... Cada IA desenhará a seguinte, que será ainda melhor do que ela mesma. Esse processo reiterativo continuará a avançar de maneira imparável, para uma inteligência brutal”. Teremos alcançado a Singularidade, e criado uma Inteligência Superior Única.

Dotaremos de liberdade as máquinas e aceitaremos as suas decisões, embora não as compreendamos? Penso que, perante um futuro dogmatismo calvinista de uma Inteligência Superior Única, só nos resta recuperar a “Singularidade” de Sebastian Castellio, e como bons *consiglieri*, preservar a Liberdade de Consciência e não confiar a nossa humanidade apenas à algoritmia.



# A REVOLUÇÃO dos CHATBOTS e a INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL



**Andrés Pedreño**

Catedrático de Economia Aplicada, Diretor do Observatório de Inteligência Artificial e Presidente de 1MillionBot / Espanha

O relatório 2019 de *Chatbots Magazine* recolhe algumas das tendências mais conhecidas sobre o mercado de *chatbots* nos EUA. que passo a resumir. Business Insider prevê que em 2020, 80 % das empresas utilizarão *chatbots*. Lauren Foye assegura que, em 2022, os bancos poderiam automatizar até 90 % da interação dos seus clientes mediante *chatbots*. E Spiceworks assegura que 40 % das grandes empresas que empregam mais de 500 pessoas planeiam implantar um ou mais assistentes inteligentes baseados na Inteligência Artificial em dispositivos móveis corporativos durante 2019.

Todas as empresas estão obrigadas a introduzir a IA de uma forma ou outra. É a eletricidade do futuro. Os *chatbots* constituem um dos desenvolvimentos da Inteligência Artificial que mais claramente ajudarão a liderar muitas facetas essenciais da empresa, como a atenção e a captação de clientes, a interação ou fidelização (*engagement*), as vendas e o comércio *online*, a comunicação interna, e, em geral, a automatização de múltiplos processos com importantes reduções de custos.

É certo que as práticas erróneas podem interferir negativamente no enorme potencial que os *chatbots* podem representar para as empresas e as marcas em todo o mundo. Destacarei aqui as qualidades que deve ter um *chatbot*:

**“Os *chatbots* constituem um dos desenvolvimentos da Inteligência Artificial que mais claramente ajudarão a liderar muitas facetas essenciais da empresa”**

1. Um *chatbot* conversacional deve basear-se na Inteligência Artificial, sem estar condicionado por esta. Parte da oferta atual de *chatbots* são *chatbots* dirigidos, não conversacionais, cujo potencial é praticamente irrelevante. Outras experiências baseadas na IA, como a de Tay de Microsoft, tiveram que ser retiradas em poucas horas pelo carácter ofensivo das suas respostas. O uso da IA em *chatbots* deve ser controlado, eficiente e sujeito aos objetivos da empresa. Tendo em conta as limitações do Processamento da Linguagem Natural (PLN) da IA na atualidade, cada *chatbot* exige um enorme esforço profissional nos campos tecnológico e metodológico.

2. Qualidade e acerto nas respostas. Uma das facetas que mais frustra os usuários é a elevada percentagem de respostas erróneas. Como mínimo, um *chatbot* corretamente concebido e treinado deve responder acertadamente a 90 % das perguntas.



Muito poucas empresas tecnológicas podem comprometer-se a alcançar hoje este objetivo. A qualidade das respostas avaliada por especialistas e contrastada pelos usuários é a chave para propiciar o êxito de um *chatbot*.

3. Educar com efetividade e num tempo recorde. Embora no desenho de um *chatbot* se tenham em conta centenas, ou mesmo milhares de perguntas teóricas, é o treino com usuários reais que determinará uns resultados positivos e relevantes para a empresa. A tecnologia e as ferramentas *ad hoc* são fundamentais para lograr essa efetividade num tempo recorde.

4. Os *chatbots* devem executar ações úteis. Além de informar, os *chatbots* devem ajudar os usuários a realizar tarefas de maneira mais simples e fácil, com voz ou escrita. Ações como inscrever-se, reservar ou comprar num restaurante, hotel, avião, loja, clínica, etc. Ou realizar operações num banco ou numa Administração Pública. Por isso, devem ser capazes de se integrar corretamente nos seus sistemas informáticos, CRM, etc. e realizar com segurança todo o tipo de operações.

5. Visibilidade e integração. Um *chatbot* deve estar 24 horas, 365 dias por ano ao serviço e sempre com a maior A sua integração em todos os canais e com um design otimizado é fundamental. Deve estar integrado de forma eficiente no sistema Web, *apps*, redes sociais, ferramentas de comunicação (*whatsapp*, *slack*, Telegram, etc.), domésticas, *wearables*... Uma interação limitada pode dever-se a uma deficiente integração.

6. Dados e personalização. A *data* de um usuário específico deve servir para melhorar o serviço, proporcionando-lhe um produto cada vez mais pensado à sua medida, preferências, gostos e necessidades. Esta é a principal vantagem comparativa. Um investimento em *chatbots* sem considerar este objetivo será, em grande medida, desaproveitado. A Inteligência Artificial jogará um papel decisivo na personalização individualizada e no *engagement* a partir do *big data* que geram os próprios usuários. Hoje já estão disponíveis técnicas avançadas, com resultados muito produtivos.

7. Um *chatbot* específico para cada uso. O seu desenho deve estar estreitamente vinculado aos seus usos e A tecnologia baseada na IA continua a ser, por agora, apenas um meio. Um *chatbot* deve ser desenhado especificamente segundo os seus objetivos ou propósitos. Quatro tipos de *chatbots* devem desenhar-se de maneira claramente diferenciada segundo o seu propósito esteja ligado ao comércio *online*, *marketing*, captação de clientes, comunicação, ou *call centers*. Cada um representa finalidades distintas, e deve ser objeto de tratamentos tecnológicos e metodológicos muito diferentes. Caso contrário, será simplesmente um desperdício económico.

8. Medir e analisar. A medição e a análise são essenciais. As empresas devem melhorar continuamente as suas respostas e os seus impactos entre clientes, e os próprios empregados. A integração entre o pessoal com experiência na empresa em produto, *marketing*, atenção ao cliente e Recursos Humanos, com equipes especializadas em IA, é fundamental. O desenho de assistentes virtuais pode tor-



## “O uso da IA em *chatbots* deve ser controlado, eficiente e sujeito aos objetivos da empresa”

nar-se mais efetivo se este trabalho coletivo e multidisciplinar for avaliado com métricas e análise que sirvam para identificar claramente as soluções e melhorias a partir da *data* que proporcionam os usuários na sua interação com os *chatbots*.

9. Transparência e princípios éticos. Ganhar a confiança do cliente ou dos nossos empregados consegue-se com transparência e com a aplicação de princípios e valores éticos sólidos. O uso do potencial da IA e a implantação de *chatbots* avançados deve fazer-se sob o compromisso que garanta um uso mais responsável e ético e os direitos dos usuários.

Existem poucas ferramentas no mercado capazes de preencher com eficácia estes nove requisitos (baixo custo e geração de valor). É necessária a integração dos melhores profissionais ligados ao produto, à marca e ao cliente (*chatbots* para clientes) ou Recursos Humanos (*chatbots* de comunicação interna) com a tecnologia. Mas, mesmo correndo o risco de se equivocar, qualquer empresa deveria estar já a jogar esta partida.

Em Espanha está-se a levar a cabo o desenho de *chatbots* dos quais não existem referentes no mundo, pela sua efetividade e resultados. *Harvard Business Review* menciona a tecnologia espanhola atual como um referente de êxito no setor<sup>1</sup>. Com taxas de respostas acertadas de 90 %, e empregando as plataformas mais avançadas do mercado, centram-se nos atributos comentados. Uma oportunidade que as empresas espanholas e de todo o mundo devem aproveitar.

---

<sup>1</sup> <https://hbr.org/2019/10/how-ai-and-data-could-personalize-higher-education>

# ESTRATÉGIA e TECNOLOGIA na TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



**Iván Pino Zas**

Sócio e Diretor Sênior da área Digital de LLYC / Espanha



**José Luis Rodríguez**

Business Transformation Leader de LLYC / Espanha

No dia 19 de abril de 1965, Gordon E. Moore publicou um artigo na revista Electronics em que antecipava uma revolução tecnológica, que estava a chegar. Nesse artigo, assegurava que a indústria estava preparada para duplicar o número de transistores que poderia conter um microprocessador cada ano, ao mesmo tempo que se iriam reduzindo os custos de fabricação dos mesmos. Considerava que haveria um percurso para 10 anos, como mínimo. Pouco depois, co-fundaria Intel Corporation, o maior fabricante de circuitos integrados a nível mundial, e dos processadores com maior índice de penetração no mercado dos computadores pessoais atual. Aquela que se conhece hoje como “Lei de Moore”, foi revista pelo próprio autor para alargar o prazo de duplicação da capacidade para dois anos. Até à data, mais de 50 anos depois, esta previsão continua a manter-se.

O aumento contínuo da capacidade de processamento e a redução dos custos de produção que Moore vaticinou estão na origem do fato de que, na nossa vida quotidiana, e de forma silenciosa, estamos a mudar costumes tão enraizados como o de nos sentarmos com a família a ver televisão, ir ao quiosque comprar o jornal ou sintonizar o rádio para ouvir as notícias, para passarmos a ver séries nos nossos tablets ou celulares quando dispomos

**“Devemos assegurar-nos de alinhar a transformação com o negócio”**

de um momento, ler as notícias nos mesmos dispositivos, ou escutá-las através do mesmo altifalante inteligente a que perguntamos se vamos necessitar um guarda-chuva nesse dia, ao qual pedimos que ligue o aquecimento uma hora antes de chegarmos a casa e que, por favor, apague as luzes antes de fecharmos a porta ao sair de casa.

Como não podia ser de outra maneira, o desenvolvimento tecnológico, que permite que possamos desfrutar de todos estes avanços nas nossas casas, foi-se incorporando previamente às nossas empresas e, se olharmos para trás, veremos como as ferramentas que nos acompanham no nosso trabalho foram evoluindo de maneira notável

Mas embora a incorporação dos avanços tecnológicos à empresa se venha produzindo de maneira natural ao longo do tempo, algo está a mudar nos últimos anos. A aparição de novos modelos de negócio está a provocar mudanças profundas nas diferentes indústrias, em que companhias jovens estão a aproveitar a evolução tecnológica para criar novos modelos,

que as levam a converter-se rapidamente em gigantes de setores até há pouco dominados por companhias consolidadas como líderes dos seus respectivos nichos. Algo que, em alguns meios, se começa a conhecer como a quarta revolução industrial.

O resultado natural deste movimento faz com que a transformação digital dos negócios ocupe cada vez mais tempo na mente dos nossos CEO e diretivos. Segundo vários estudos, a transformação digital converteu-se numa das principais preocupações das companhias em 2019, e o investimento em projetos de transformação digital aumenta cada ano. Tanto as vantagens de aproveitar esta transformação, como os riscos de deixar passar a oportunidade de fazê-lo estão perfeitamente identificados.

Mas quando se trata de enfrentar estes projetos que ajudem à conversão digital de uma organização, a passar a um modelo de companhia que utilize a tecnologia e os dados para evoluir continuamente em todos os aspetos dos seus processos de negócio, nos encontramos com um índice de fracasso demasiado alto. Embora três de cada quatro companhias analisadas num estudo de Forrester afirmem ter levado a cabo completamente, ou estarem imersas em projetos de transformação digital das suas organizações, existem indicadores que reconhecem que 80 % dessas iniciativas fracassam, ou sofrem grandes atrasos que não lhes permitem ver um horizonte claro na sua aplicação.

Identificar a tecnologia necessária não é um problema. Organizações como Gartner marcam o caminho a seguir, identificando cada ano no relatório “Strategic technology Trends”, de forma invariável, as tendências tecnológicas estratégicas que afetarão e transformarão os diferentes setores de atividade económica, e dispomos de um bom

número de estudos que identificam as tecnologias que estão a transformar cada setor de atividade, e que nos ajudam a escolher as mesmas.

Provavelmente, o primeiro dos problemas é precisamente pensar que a transformação digital consiste simplesmente em aplicar determinadas tecnologias, identificadas nessas tendências, ao nosso negócio, sem um fim claro que permita gerar um impacto real sobre o próprio negócio. Devemos assegurar-nos de alinhar a transformação com o negócio. Pondo o foco exclusivamente na implantação da tecnologia como um fim em si mesmo, corremos o risco de converter a nossa iniciativa num mero projeto de modernização da infraestrutura tecnológica, deixando de lado os nossos processos de negócio.

Transformar digitalmente uma organização implica adotar práticas e processos de negócio que ajudem a organização a competir eficazmente num mundo cada vez mais digital.

Alcançar a maturidade digital passa por integrar a tecnologia nas áreas do negócio, mudando a forma de operar e de proporcionar valor ao cliente, mas, sobretudo, significa uma mudança cultural, que requer que as organizações desafiem continuamente a ordem estabelecida, experimentem e se sintam cómodas com o fracasso.

Para enfrentar esta mudança cultural é fundamental impulsar a iniciativa transformadora na organização de cima para baixo, partindo do CEO para i-la trasladando às capas inferiores da organização. Para alcançar a madureza digital nas organizações é necessário modificar a mentalidade dos seus membros, os processos e a cultura organizacional, para depois decidir que ferramentas utilizar e como fazê-lo. Deve ser a estratégia que impulse a tecnologia, e não o contrário.

# A PALAVRA como INOVAÇÃO



**Paulo Nassar**

Professor Titular da Escola de Comunicação e Artes da USP (ECA-USP)  
e Diretor Presidente da Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial / Brasil

Se acreditarmos que as palavras são elementos vivos e poderosos, que contêm em suas estruturas visuais e orais – pelo menos no Ocidente – o sentido e o significado do que pretendem evocar e provocar, deveríamos nos importar mais com o universo linguístico existente no ambiente corporativo. Um ambiente pobre em quantidade e qualidade vocabular.

Pesquisas acadêmicas, entre elas a de Jean-François Chanlat, realizadas na interface Comunicação, Administração e Antropologia, mostram que os executivos do C-Level e da alta direção vivem em um contexto linguístico quantitativo, de curto prazo, sem muita preocupação retórica, muito interesseiro em resultados e cumprimento de metas. CEOs e diretores são prisioneiros de retóricas pobres, o que provoca um conflito com um ambiente social que pede mensagens e comportamentos engajados de empregados, fidelidade de consumidores, percepção positiva de investidores e acionistas sobre a atividade da empresa e licenciamento social para operar concedido pela sociedade. Palavras vazias, ideários bonitos sem alinhamento com a realidade cotidiana da organização, acontecimentos (até tragédias) desmentem e desmoralizam indicadores positivos de reputação e de imagem.

Os comunicadores corporativos e suas agências, mais do que nunca, precisam entender que a desmoralização das palavras no ambiente corporativo é danosa para a profissão

**“CEO e diretores são prisioneiros de retóricas pobres, o que provoca um conflito com um ambiente social que pede mensagens e comportamentos engajados de empregados, fidelidade de consumidores, percepção positiva de investidores e acionistas”**

e para a indústria da comunicação. Vivemos do trabalho diário das mensagens construídas com competência, com ética e com estética. Insisto: palavras têm valor econômico, tem valor estético, tem valor moral. Palavras em seus papéis de pronomes, verbos e adjetivos nos organizam ou nos desorganizam, nos mobilizam ou nos desmobilizam, nos paralisam ou nos impulsionam.

Ainda nesta dialética binária, entre a palavra e o seu antônimo, jogo que pode definir estados sociais, históricos, econômicos, psicológicos, culturais, dentre outros, dos sujeitos humanos, até o último verbo que possa existir na galáxia da linguagem, eu poderia afirmar, no contexto da procura da inovação e da descoberta em comunicação, que as palavras nos inspiram ou nos esvaziam.

Esse é um movimento milenar, que começa com os primeiros homens e mulheres, em que as palavras produzem as civilizações, quando se somam e se transformam em frases, períodos, textos e grandes narrativas. É o que a Epopeia de Gilgamesh (4 000 anos A.C.) nos demonstra ao dar vida e acesso a civilização assíria. Sem as palavras imortalizadas pela escrita cuneiforme, em tabuletas de barro, hoje, aquela população da Babilônia estaria morta. O mesmo se aplica aos gregos, compreendidos também pela Ilíada e pela Odisseia, atribuídas ao poeta Homero. Livro que vai guiar, juntamente com a espada, a jornada de Alexandre. O povo judeu, pela sua relação vital com a palavra, é denominado o povo do Livro (o Torá). São estas grandes narrativas exemplos tradicionais do poder narrativo, como organizadoras da ação de pessoas, de comandantes e de nações.

Saindo da escala de tempo milenar, voltemos ao espaço mínimo de nossos lares. Ali a nossa relação com as palavras tem o seu princípio em um nome. Eu sou Paulo. Você é José Antonio. Outro é Cleber. Nossos pais, espera-se, em sua maioria, fizeram um exercício fundamental ligado ao significado e sentido de um ser ao nos nominar, no início de nossas histórias. Esta fleira composta de indivíduos se desdobra e forma um imenso território de nomes, ao qual chamamos de humanidade, nação, cidade, família, comunidade, grupo ou empresa.

É interessante pensarmos que brasileiro, por exemplo, é aquele que carrega a árvore do Brasil, o pau-brasil. Constata-se que desde nossos primeiros momentos, as nossas trajetórias podem ser impulsionadas por uma palavra que pode nos nutrir, se somos coerentes com ela, ou nos paralisar. Nossa “árvore-mãe”, quase exterminada, poderia encher as nossas florestas litorâneas se o verbo de nossa ação fosse, por exemplo, proteger.

**“Os comunicadores corporativos e suas agências, mais do que nunca, precisam entender que a desmoralização das palavras no ambiente corporativo é danosa para a profissão e para a indústria da comunicação”**

Na galáxia corporativa, as palavras foram naturalizadas. Parece que elas brotaram milagrosamente da terra e invadiram as nossas vidas.

Contra essa ideia, as palavras respiram história e acontecimentos, são vivas e se transformam. Cabe aos comunicadores, os guardiões das palavras, dos gestos e dos comportamentos, demonstrar o poderio deste patrimônio da humanidade, as suas fragilidades, as suas sofisticadas, as suas delicadezas, as suas trajetórias e as suas projeções para o presente e para o futuro de cada organização e de suas pessoas.

Em um mundo de tecnologias intensivas, tendo como regentes desse movimento a Inteligência Artificial e o smartphone, as palavras permanecem, como o deus Jano, garantidoras, a partir do presente, do elo exclusivo entre a tradição e a inovação.





# A INOVAÇÃO REQUER DIVERSIDADE... e CORAGEM



**Cristian Marchiaro**

Sócio Fundador de HORSE e Uanaknow / Argentina

Desde pequenos fomos formados e educados para pensar de determinada forma. Quando escolhemos uma carreira, também decidimos (embora talvez inconscientemente) um modelo mental e uma forma particular de pensar e de atuar: a influência dos nossos pais, do nosso grupo de pertença, o êxito e o fracasso profissional da nossa família, as aulas de ténis, as lições de inglês ou de piano.

Tudo o que fizemos nos leva à inevitável conclusão de que somos o que pensamos.

Gosto de definir a inovação como a capacidade de fazer as coisas de uma forma diferente, mas com um propósito. Poderia aceitar que é mais ou menos fácil definir um objetivo. Mas mudar, pensar de maneira diferente, fazer as coisas de outra forma, é simplesmente lutar contra anos de hábitos aprendidos.

É por isso que, quando gostamos da mudança e da transformação, nos resulta tão atraente qualquer exercício que nos ajude a sair da nossa zona de conforto. Entusiasma-nos o desafio de ter que deixar de lado o pensamento linear, para procurar caminhos alternativos, para chegar talvez ao mesmo fim, ou a um final inesperado.

Mas não poderia afirmar que isso é a inovação, pelo menos no seu estado mais puro. A inovação também não está subjugada à quantidade de termos inovadores que podemos memorizar ou às vezes que repetimos

**“Escutar e observar quem pensa diferente é descobrir que o universo tem limites mais distantes, e observar uma equipe é descobrir que os limites são invenções próprias do sesgo que gera o ser como somos e pensar como pensamos”**

que somos inovadores. Afirmar que somos disruptivos porque empregamos *big data* ou Inteligência Artificial numa oração, explicar-lhe a alguém que o futuro é a tecnologia, ou preparar uma apresentação sobre a transformação do mundo do trabalho é mais bem um mecanismo de sobre-adaptação para evitarmos sentir-nos alheios a uma realidade que provavelmente não terminamos de compreender.

Ninguém quer permanecer no passado, ou reconhecer que se sente cómodo ali. Mas o problema é que, mais além de qualquer esforço que realizemos para nos aproximarmos da inovação, nunca conseguiremos realmente chegar a resultados diferentes se não formos capazes de pensar diferente. Provavelmente cheguemos ao mesmo final, com alguns matizes no caminho.

Passo a lustrá-lo do seguinte modo: poderia escrever 10 vezes este texto, parafrasear cada linha, tentar escrever de noite ou de dia. Talvez conseguisse que fosse algo diferente. Mas, no fim de contas, o resultado seria o mesmo. O efeito que as minhas palavras provocam no leitor não seria muito diferente. Não quero dizer com isto que não possamos aprender, mas sim que somos o que somos, e deveríamos aceitá-lo sem reservas. Só assim seremos capazes de começar a entender que o efeito que podemos provocar é limitado, e está restringido a como pensamos, e que a mudança, profunda e verdadeira, chega quando somamos algo que não possuímos.

Art Fry, um químico da 3M, no final dos anos 60, costumava cantar ao domingo no coro da sua igreja. Para separar as páginas do livro de salmos, utilizava pedacinhos de papel que, ao abrir o livro, acabavam por cair ao chão. Um dia recordou-se que o seu colega Spencer Silver tinha inventado uma cola tão má que não servia para colar, e foi descartada pela companhia. O problema era que se descolava facilmente, sem sequer danificar o papel ou deixar vestígios. Fry começou a experimentar aplicá-la aos seus papéis separadores, tornando-os autoadesivos. Essa foi a origem dos Post-It, que deu lugar a perto de 4 000 produtos derivados, comercializados por 3M.

Uma pessoa talentosa e capaz tem enormes *chances* de realizar grandes coisas, mas nada comparado com duas pessoas talentosas e capazes, e menos ainda com uma equipe.

O maravilhoso de integrar perfis diversos é ver como o mundo se amplia. Escutar e observar quem pensa de maneira diferente é descobrir que o universo tem limites mais distantes, e observar toda uma equipe é descobrir que os limites são invenções próprias

**“Uma pessoa talentosa e capaz tem enormes chances de realizar grandes coisas, mas nada comparado com duas pessoas talentosas e capazes, e menos ainda com uma equipe”**

do sesgo que gera sermos como somos, e pensar como pensamos.

Não existe motivo para pensar que as possibilidades são limitadas, que apenas existe o que conhecemos ou compreendemos. Experimentem colocar um engenheiro a conversar com um pintor sobre a origem do universo. Ponham esse engenheiro a pintar, ou esse pintor a calcular a resistência de um material. Não sei se algum deles terá êxito, mas isso é o que menos importa.

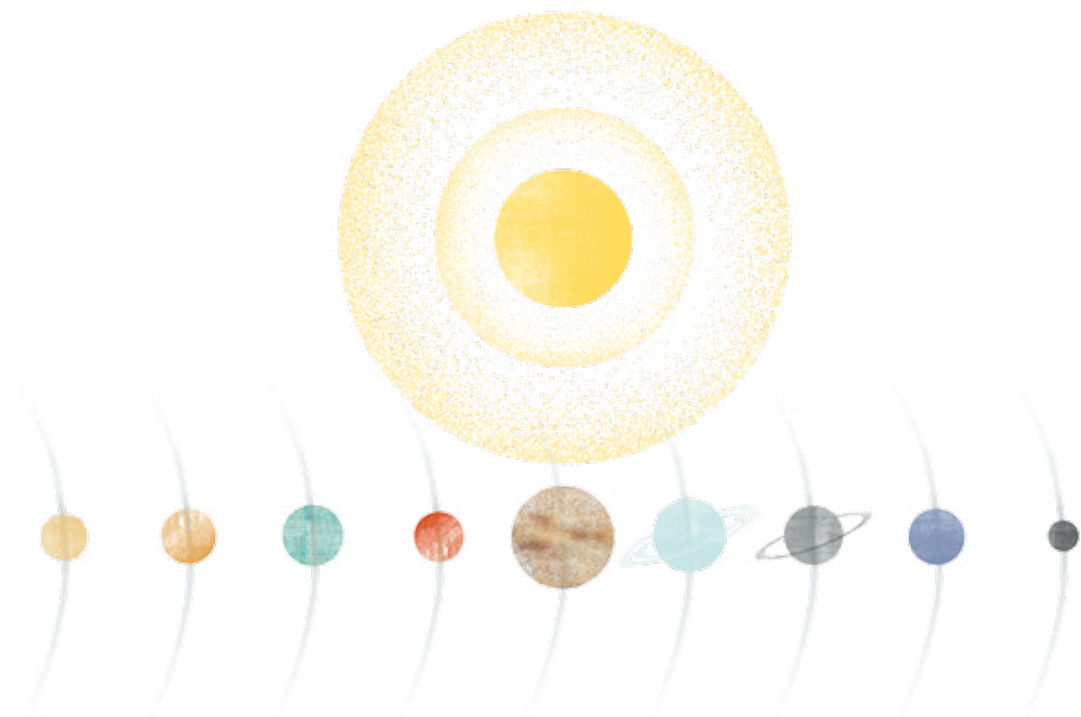
A inovação não deveria ser um propósito, e sim um meio. Os que nos dedicamos à comunicação, e contribuímos para a profissão desde alguma área deveríamos animar-nos a juntar numa mesa de trabalho perfis tão diversos como peritos em dados, *developers* e psicólogos, jovens e pessoas experimentadas, principiantes e especialistas, apaixonados e céticos. Já sabemos o que fazer quando um cliente nos chama, o que não sabemos é tudo o que ainda temos para aprender.

Sem perfis diversos nunca confirmaremos se aquela ideia que temos em mente, ainda difusa, é possível, até a contrastarmos e a provarmos. A inovação é um bálsamo que pode nos reconfortar da monotonia, do esgotamento ou do excesso de responsabilidade.

Mas para inovar é preciso coragem. É preciso aceitarmos que podemos sentir-nos incômodos. Tolerar que desafiem as nossas crenças. Enfrentar os nossos piores receios. É um processo árduo, difícil, sinuoso. Mas, no final, é tão positivo descobrir que não há limites, que somos verdadeiramente livres, que vale a pena cada minuto desse percurso.

Ponha uma equipe de gente diversa a trabalhar, dê-lhes um propósito, e a inovação estará garantida.

**“A inovação também não está subjugada à quantidade de termos inovadores que podemos memorizar ou às vezes que repetimos que somos inovadores”**





# HEY, BRAND!! As TECNOLOGIAS EXPONENCIAIS e o seu IMPACTO na NOSSA CAPACIDADE de INFLUÊNCIA



Ignacio Quintanilla

Senior VP no Scotiabank e Retail Head & Consumer Finance de Scotiabank Peru / Peru

“O quarto era bom. A localização excelente. Mas tinham-nos dito que era para seis pessoas, e só havia camas para quatro. E a louça só chegava para dois. Vou escrever os meus comentários para que o corrijam para o próximo cliente”. Foi o que me comentou Alejandro, um amigo, sobre como tinha sido a sua visita a Lima. Muitos de nós já enfrentamos circunstâncias similares, pessoais ou próximas, relacionadas com algum serviço ou produto, em qualquer ramo da indústria, em que decidimos “falar-lhe à marca”. E não só em situações negativas, mas muitas vezes em situações positivas, em que contactamos a marca para felicitar ou agradecer o que nos surpreendeu gratamente.

Analisemos por partes o comentário de Alejandro:

- 1) “O quarto era bom. A localização excelente”. Reconhecimento de uma circunstância positiva.
- 2) “Tinham-nos dito que era para seis pessoas, e só havia camas para quatro. E a louça só chegava para dois”. Reconhecimento de uma circunstância negativa
- 3) “Vou escrever-lhes”. Atitude proativa de comunicação.
- 4) “Para que o corrijam”. Convicção de escuta.
- 5) “Pelo próximo cliente”. Solidariedade social.

**“Todos os momentos em que um cliente ‘fala com a marca’ têm um potencial de amplificação enorme, não pelos canais de comunicação multiplicados pelo entorno digital e as tecnologias exponenciais, mas pela credibilidade dos mesmos”**

Como no comentário de Alejandro, todos os momentos em que um cliente “fala com a marca” têm um potencial de amplificação enorme, não pelos canais de comunicação multiplicados pelo entorno digital e as tecnologias exponenciais, mas pela credibilidade dos mesmos. Trata-se de comentários com boas credenciais para lograr credibilidade:

- a) Transmitem objetividade, porque reconhecem tanto circunstâncias positivas como negativas, pelo que existem poucas dúvidas para aceitar um mínimo denominador comum de objetividade, suportados pelo caminho para aumentar essa objetividade com frases que acrescentam outros clientes, do tipo “a mim aconteceu-me a mesma coisa”.
- b) Nascem do cliente e não da marca, suportados por uma inerente convicção de “devo fazê-lo”, baseada em dois fatos: “me escutarão” e “não quero que lhe aconteça a outro”.



c) Existe um altruísmo legítimo nessa abordagem de “responsabilidade social”, pensando em ajudar a outra pessoa a escolher melhor, o que retroalimenta a proatividade comunicativa dos clientes.

O comentário de Alejandro e de todos os Alejandros de cada dia não é uma casualidade. É uma mudança radical na tendência da comunicação entre as pessoas e as marcas, que se deu em todo o mundo, e que se está acelerando com a chegada de novos disruptores tecnológicos, para o que as marcas não estamos preparadas.

As marcas falam às pessoas. Apresentamos-lhes e explicamos-lhes o nosso produto ou serviço. Procuramos atraí-las, destacando os nossos atributos com um enorme investimento publicitário em meios, esforços criativos que conseguem prêmios e reconhecimentos na indústria. Nos modernizamos e evoluímos do *marketing* massivo para o *marketing* direto, e com o meio digital e as redes sociais chegamos mesmo à “personalização massiva” na comunicação. Utilizamos *influencers* com mais de 30 000 seguidores para que a nossa mensagem seja mais digerível. Contamos com equipes profissionais e sólidas para preparar a mensagem a comunicar aos clientes, e com um orçamento económico importante. Temos uma clara estratégia de comunicação marca-cliente.

A pesar disso, com Alejandro vemos que a realidade é outra, mais complexa. Hoje os clientes decidiram falar às marcas. Ou seja, hoje existe uma via de comunicação cliente-marca. Segundo o estudo anual de redes sociais 2017 de IAB, referido ao mercado espanhol, 83 % dos usuários das redes sociais seguem uma marca. Destes, 39 % declara fazê-lo com intensidade, 16 % para comentar produtos, e 12 % para contatar com o serviço ao cliente. Por outro lado, 25 % dos usuários das redes sociais de-

**“A interação digital é uma mudança radical na tendência da comunicação entre as pessoas e as marcas, que se deu em todo o mundo e que se está acelerando com a chegada de novos disruptores tecnológicos”**

claram que confiam mais numa marca com um perfil nas redes sociais, do que naquelas que não o têm. Existe uma explicação simples: com essas marcas posso falar fácil e rapidamente. E, provavelmente, em todos os mercados encontraremos informação similar, ao ser uma tendência mundial. Estes números indicam que é uma realidade o crescimento exponencial de clientes que falam com as marcas, devido ao entorno digital.

Isto já o sabemos. O que não sabemos é que esses clientes que nos falam são “*microinfluencers*”, que têm um alcance menor com 300 a 5 000 seguidores, mas com uma credibilidade altamente superior à do *influencer*. As experiências mostram nos *influencers* um rácio de interação sobre os seus seguidores de 2 % versus um rácio de interação superior a 40 % no caso dos *microinfluencers*. Isto se deve ao nível de proximidade, ao contato e à confiança entre os seguidores e o *microinfluencer*. Nese entorno não se sentem “seguidores”, mas sim “amigos”. E confiamos nos amigos.

O mais relevante é que *microinfluencer* somos todos, e cada vez mais. E todos decidimos falar com as marcas. Fazemo-lo algumas vezes em privado, mas na maior parte dos casos publicamente, quando as classificamos, comentamos ou através das redes sociais. O que faz com



que o impacto no mercado dos *microinfluencers* falando com as marcas seja exponencial, e cada dia mais, especialmente com a colaboração de tecnologias como a Inteligência Artificial, por exemplo. E também tem um efeito heroico, porque o fazemos por solidariedade social, para que outros possam escolher com mais informação. Além disso, conta com um claro halo de objetividade, elemento que em publicidade suscita muitas dúvidas.

A pergunta agora é: quem responderá a Alejandro? O gerente de *marketing* ou um estudante de comunicação estagiário? Somos conscientes do efeito da comunicação inversa e do poder exponencial dos *microinfluencers*? E em caso afirmativo, estamos destinando os meios económicos necessários para assegurar a qualidade profissional da equipe que maneja essa conversação?

Estou seguro, caro leitor, de que neste momento alguns diremos que sim, e outros que não a estas questões. O que lhes posso assegurar é que as empresas que nasceram na era digital dotaram desde o primeiro momento essas equipas com profissionais de primeiro nível, protocolos claros e níveis de *empowerment* e autonomia suficientes, e que as empresas num processo de transformação digital ainda não estão totalmente convencidas, pelo que para elas é um tema em debate e uma tarefa pendente. Ainda não se atrevem.

**“As empresas que nasceram na era digital dotaram desde o início as suas equipas digitais de profissionais de primeiro nível, protocolos claros e níveis de empowerment e autonomia suficientes”**

En este entorno de comunicación inversa y *microinfluencers* con exponencial caja amplificadora del mensaje y revestidos de objetividad y altruismo, el mercado lo van a ganar las marcas expertas en contestarles con todas las herramientas a su alcance, frente a aquellas expertas en (simplemente) hablarles. Porque el espacio para dejar un cliente decepcionado ha desaparecido y porque la disrupción tecnológica que impulsó hace algún tiempo este cambio en el poder de influencia de cualquier ciudadano es sólo el principio de la revolución que estamos empezando a ver con el impacto de las tecnologías exponenciales en nuestra vida diaria.



# Prêmios

conseguidos por UNO



---

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

The logo for Eikon, featuring the word "EIKON" in a stylized, serif font.

---

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



---

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



---

**SILVER WINNER**  
*na categoria*  
*Design - Ilustração*



---

**GRAND WINNER**  
*na categoria*  
*Melhor Apresentação*  
*Geral - Revistas*



---

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

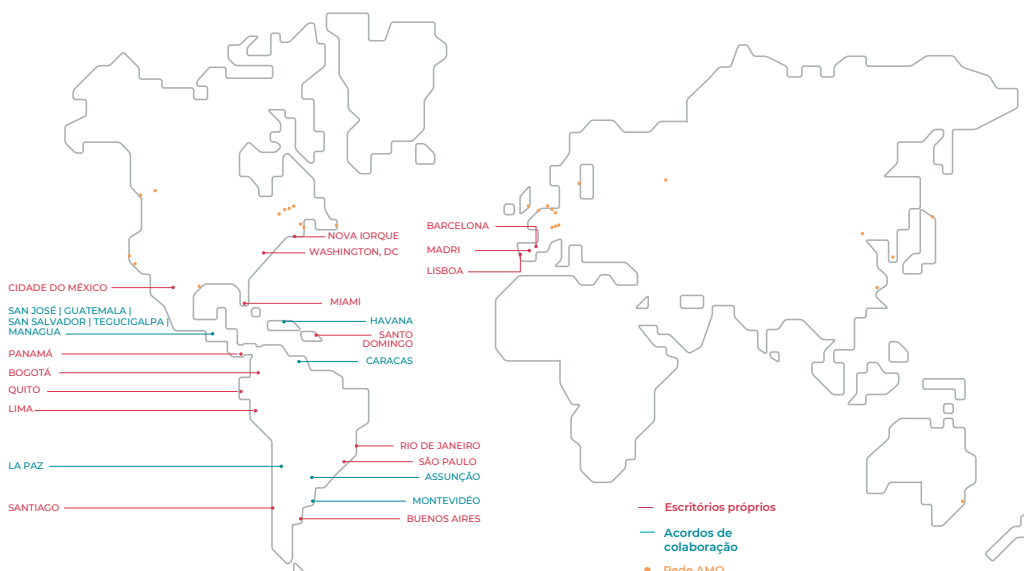
# LLYC

LLYC é uma firma global de consultoria de comunicação e assuntos públicos, que ajuda os seus clientes a tomar decisões estratégicas dentro do contexto disruptivo e incerto em que vivemos, tendo em conta o seu impacto reputacional, colaborando com eles de forma proativa, com a criatividade e *seniority* necessárias para que possam executá-las, minimizando os riscos e aproveitando as oportunidades. Desde modo LLYC contribui para que alcancem as suas metas de negócio em curto prazo, e a estabelecer uma rota, com uma visão em longo prazo, para defender a sua licença social para operar e aumentar o seu prestígio.

Atualmente, LLYC possui delegações próprias na Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, Equador,

Espanha, EUA (Miami, Nova Iorque e Washington DC), México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana. LLYC também desenvolve a sua atividade em Cuba e oferece serviços através de companhias associadas na Bolívia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicarágua, Paraguai, Uruguai e Venezuela.

LLYC é membro associado da Global Partnership formada por Finsbury, Hering Schuppener e Glover Park Group (GPG). Esta aliança oferece aos clientes da firma acesso a uma rede de mais de 500 profissionais da comunicação em todo o mundo, em 16 delegações, incluindo Nova Iorque, Washington, Los Angeles, Londres, Paris, Estocolmo, Frankfurt, Bruxelas, Berlim, Hong Kong e Beijing.



## DIREÇÃO CORPORATIVA

### José Antonio Llorente

Sócio Fundador e Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

### Alejandro Romero

Sócio e CEO para as Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

### Enrique González

Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

### Adolfo Corujo

Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer  
acorujo@llorenteycuenca.com

### Nazaret Izquierdo

Chief Talent Officer  
nizquierdo@llorenteycuenca.com

### Cristina Ysasi-Ysamendi

Diretora Corporativa  
cysasi@llorenteycuenca.com

### Juan Pablo Ocaña

Diretor Jurídico & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

### Daniel Fernández Trejo

Diretor de Tecnologia  
dfernandez@llorenteycuenca.com

### José Luis Di Girolamo

Sócio e Global Controllerr  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

### Antonieta Mendoza de López

Vice-presidente de Advocacy para a América Latina  
amendezalopez@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA E PORTUGAL

### Arturo Pinedo

Sócio e Diretor-geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

### Luisa García

Sócia e Diretora-geral  
lgarcia@llorenteycuenca.com

### Barcelona

### María Cura

Sócia e Diretora-geral  
mcura@llorenteycuenca.com

### Óscar Iniesta

Sócio e Diretor Sênior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

### Madrid

### Juan Navarro

Sócio e Vice-presidente  
Relações Públicas  
jnavarro@llorenteycuenca.com

### Amalio Moratalla

Socio y Director Senior  
Deporte y Estrategia de Negocio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

### Iván Pino

Sócio e Diretor Sênior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

### David G. Natal

Diretor Sênior  
Consumer Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

### Paco Hevia

Diretor Sênior  
Comunicación Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

### Jorge López Zafrá

Diretor Sênior  
Comunicación Financiera  
jlopez@llorenteycuenca.com

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

### Lisboa

### Tiago Vidal

Sócio e Diretor-geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

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

## ESTADOS UNIDOS

### Erich de la Fuente

Sócio e Chairman  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

### Mike Fernandez

CEO US  
mikefernandez@llorenteycuenca.com

### Miami

### Claudia Gioia

SPV Americas, Business  
Development  
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

### Nueva York

### Gerard Guiu

Diretor de Desenvolvimento de  
Negócios Internacionais  
gguiu@llorenteycuenca.com

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

## REGIÃO NORTE

### Javier Rosado

Sócio e Diretor-Geral Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

### Ciudad de México

### Juan Arteaga

Diretor-geral  
jarteaga@llorenteycuenca.com

### Rogelio Blanco

Diretor-geral  
rblanco@llorenteycuenca.com

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

### Panamá

### Manuel Domínguez

Diretor-geral  
mdominguez@llorenteycuenca.com

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

### Santo Domingo

### Iban Campo

Diretor-geral  
icampo@llorenteycuenca.com

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

### San José

### Pablo Duncan - Linch

Sócio Diretor  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste  
Trejós Montealegre, Escazú  
San José  
Tel. +506 228 93240

## REGIÃO ANDINA

### Luis Miguel Peña

Sócio e Diretor-geral Regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

### Bogotá

### María Esteve

Sócia e Diretora-geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

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

### Lima

### Gonzalo Carranza

Diretor-geral  
gcarranza@llorenteycuenca.com

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

### Quito

### Carlos Llanos

Diretor-geral  
cllanos@llorenteycuenca.com

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

## REGIÃO SUL

### Juan Carlos Gozzer

Sócio e Diretor-geral Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

### São Paulo

### Cleber Martins

Sócio e Diretor-geral  
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

### Rio de Janeiro

### Daniele Lua

Diretora Executiva  
dlua@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26  
Estúdios 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

### Buenos Aires

### Mariano Vila

Diretor-geral  
mvila@llorenteycuenca.com

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

### Santiago de Chile

### Francisco Aylwin

Presidente Conselheiro  
faylwin@llorenteycuenca.com

Madalena 140, Oficina 1801  
Las Condes  
Tel. +56 22 207 32 00

