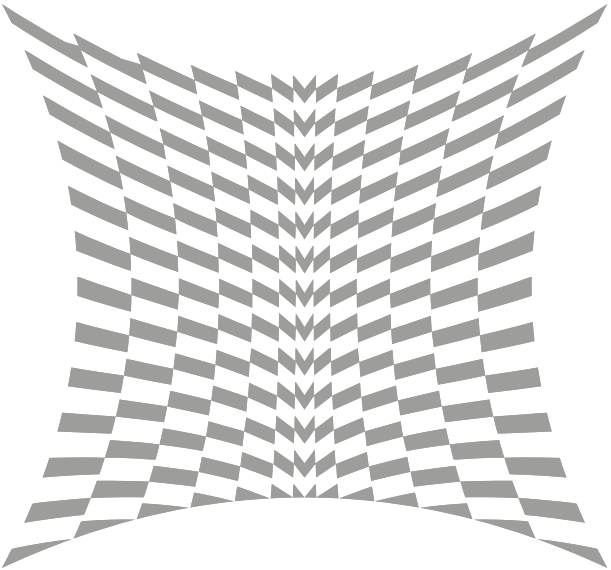
REPUTAÇÃO E VALOR ACRESCENTADO

d+i desenvolvendo ideias
LLORENTE & CUENCA

REPUTAÇÃO E VALOR ACRESCENTADO

REPUTAÇÃO E VALOR ACRESCENTADO



d+i desenvolvendo ideias
LLORENTE & CUENCA

Edição sem venda
Licença Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)

Desenvolvendo Ideias da LLORENTE & CUENCA, janeiro de 2017

Lagasca, 88 - andar 3
28001 Madrid (Espanha)
Edição: Anatomía de Red
Desenho: Estudio Joaquín Gallego

PRÓLOGO

A reputação e o valor da antecipação
José Antonio Zarzalejos 13

INTRODUÇAO

E por que não políticos colaborativos?
José Antonio Llorente 21

POLÍTICA

América Latina... em busca de océano. Reflexões perante os próximos encontros internacionais no âmbito latino-americano
Claudio Vallejo 27

Uma Europa fragmentada perante uma crise de liderança
Tomás Matesanz & José Isaías Rodríguez 37

Crise do Mercosul: Presidência interina da Venezuela
Marco Antonio Sabino & Pablo Abiad & Juan Carlos Gozzer 43

Cuba, três grandes desafios e um destino
Joan Navarro & Pau Solanilla 61

Panamá: Presidente Juan Carlos Varela, dois anos de gestão
Javier Rosado & Matías Señorán 65

Eleições dominicanas 2016: três processos num só e mais tecnologia na sua organização
Iban Campo 79

ECONOMIA E EMPRESAS

Radar ativado: a inteligência política aplicada aos negócios
Madalena Martins & Tiago Vidal & Carlos Ruiz 91

Os negócios no Peru pós-eleitoral
Luisa García & José Carlos Antón 95

As AFP e o Desafio da sua Reputação no Chile
Claudio Ramírez 105

Reformas 2.0 na América Latina:
Conciliar crescimento com desenvolvimento
Desenvolvendo Ideias 111

A diversificação das exportações na América Latina
Desenvolvendo Ideias 135

DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO

A regionalização dos diretores de comunicação:
entre a dependência e a autonomia
María Carolina Cortes 163

Quando uma empresa está nua: o desafio
da comunicação corporativa
Arturo Pinedo & Carlos Ruiz & Carolina Pérez 171

Territórios e Comunidades, as novas fronteiras
da Comunicação
Adolfo Corujo & Iván Pino & David G. Natal 179

Rumo à transformação digital da comunicação
Sergio Cortés & Iván Pino 193

Os cinco erros na comunicação durante litígios
Luis Miguel Peña & Alba García 205

Desconstruindo Gulliver
Juan Rivera

211

CRISE E RISCOS DE REPUTAÇÃO

Crise de reputação e contágio em rede
Luis Serrano 221

Gestão de comunicação para epidemias do século XXI
María Esteve & Juan Carlos Llanos & Carlos Cortés 229

Terremoto no Equador. A importância
das informações sobre catástrofes
Alejandra Rivas & Luis Serrano 241

SUSTENIBILIDADE

Comunique a Responsabilidade Social Corporativa
ou deixará de existir
Goyo Panadero & María Cura & Gina Rosell 249

69 Assembleia Mundial da Saúde:
o desafio das soluções globais e sustentáveis
Juan Rivera 253

TALENTO

A reputação influi na capacidade de atração de talento
Pablo Urquijo & Luis Miguel Peña & Juan Cardona & Jon Pérez 259

O segredo de colocar as pessoas no centro
da transformação digital
Alejandro Romero & Erich de la Fuente 273

Apaixonar os millennials, o grande desafio
das empresas no Chile
Luis González 281

EPÍLOGO

A reputação é o nosso melhor tesouro
Fernando Carro 293

LLORENTE & CUENCA

Sobre LLORENTE & CUENCA 299

Sobre Desenvolvendo Ideias 301

Escritórios 303

PRÓLOGO

A reputação e o valor da antecipação

José Antonio Zarzalejos
Jornalista, ex-diretor do *ABC* e *El Correo*

As transformações sociais, além de intensas, estão a acontecer a uma velocidade vertiginosa. De modo contínuo aparecem e instalam-se novas tendências coletivas que substituem, alteram ou condicionam outras precedentes. Esta metamorfose permanente em que cavalgam as sociedades mais desenvolvidas desafia os mercados e obriga as empresas de produção e de serviços a uma auscultação permanente dos cidadãos para se adaptarem aos seus novos hábitos de consumo. De tal maneira que já não seria suficiente atender às procuras que as novas tendências implicam, mas com o desafio de detetá-las na sua fase inicial para lhe proporcionar respostas com caráter imediato. Por essa razão, entre outras, a reputação –diretamente vinculada ao valor acrescentado de bens e serviços que se oferece a consumidores e usuários– necessita de uma variável métrica nova para a sua adequada avaliação: agora, deve-se medir a capacidade de diagnóstico precoce das tendências sociais que num futuro imediato gerarão novos fluxos económicos.

Regra geral, as novas tendências sociais não são caprichosas, mas respondem a lógicas coletivas. Com muita

frequência, a origem dos novos hábitos sociais no consumo de bens e na utilização dos serviços tem a ver com um instinto coletivo de conservação e, por conseguinte, com um compromisso com a sustentabilidade. É muito evidente que a economia colaborativa –que em 2025, segundo diversos estudos, terá um impacto mundial de 330 mil milhões de euros– se conecta com esse conceito. Isso explica porque é que o seu desenvolvimento mais pujante esteja a ocorrer em âmbitos que requerem alternativas urgentes para não colapsar. O da mobilidade é um deles, especialmente nos espaços urbanos e interurbanos. A economia colaborativa foi imediatamente posterior à economia digitalizada porque sem esta aquela não é praticável de modo tal que o motor da mudança de tendências se localiza na versatilidade tecnológica que, além disso, as estende quase universalmente, consolidando-as.

A sociedade tende a reconhecer na antecipação da oferta de produtos e serviços adequados aos novos hábitos e tendências um valor acrescentado que melhora substancialmente a reputação das empresas com capacidade de predição. Os empresários qualificados como "grandes visionários" mostram-se no nosso tempo verdadeiros oráculos por disporem de uma particular empatia com os cidadãos para detetarem qual e em que quantidade será a sua procura antes desta se materializar. Antecipar-se ou morrer poderia ser a nova formulação do aforismo *renovar-se ou morrer* que, por sua vez, é uma vulgarização da apreciação filosófica de Miguel de Unamuno, segundo a qual "o progresso consiste em renovar-se".

Muitos autores –sociólogos, filósofos, historiadores– repetem com uma insistência meritória que o fator moral é decisivo na inovação. Ou seja, que as mudanças e as transformações têm a ver com uma aspiração de caráter ético. Nunca como agora se verificou como as tendências sociais mais ou menos incipientes se vinculam com valores positivos. Deve-se indagar o consciente coletivo da sociedade para se entender a necessidade de a comodidade do consumo de produtos ou da utilização de serviços se basear na moralidade ou na ética da sua oferta ou prestação. O afã pela sustentabilidade está-nos a remeter à explicação das novas tendências, sendo este um conceito com conteúdos tangíveis e intangíveis.

É preciso focar-se no esforço antecipatório nos próximos tempos –e, portanto, no esforço pela conquista e consolidação da reputação– em direção às tendências que se amparam no conceito muito amplo da "economia compassiva". Um conceito muito amplo e que dispõe de muitas vertentes. Gostaria de apontar aquela que está a revolucionar os hábitos alimentares como consequência da "compaixão" para com os animais domésticos. Trata-se de uma tendência que busca uma nova forma de vida variando as pautas da alimentação – veganos, vegetarianos –, mudando as prioridades vitais –mais consumo cultural e menos trabalho– e introduzindo práticas "saudáveis". Não se trata apenas, nem principalmente, do animalismo, mas de uma potente corrente de opinião e prática de vida que reivindica uma autêntica revolução de uso e costumes.

Não é de grande perspicácia supor que este movimento social responde de forma mediata à insustentabilidade do ambiente se a atual cadeia alimentar no planeta permanecer e, embora não se formule explicitamente, também à outra insustentabilidade mais evidente: ou se mudam os estilos de vida ou os sistemas públicos de saúde entrarão em quebra e não poderão atender à procura cada vez maior gerada por doenças cuja etiologia se encontra nos modos patológicos de viver. Essa "economia compassiva" –na vertente explicada por Wayne Pacelle em *The humane economy*– está a criar tendências que exigem atenção a qual ainda não estão a obter nos mercados ocidentais. São tendências que, inclusivamente, se desclassificam por serem supostamente excêntricas apesar de disporem de uma potentíssima racionalidade, de uma lógica esmagadora e de oferecerem respostas a males dos nossos tempos.

O aumento da expectativa de vida –que, por exemplo, em Espanha é altíssima– à razão de dois anos a mais por década, põe-nos diante de novas aspirações, sendo a mais estendida a que propugna o desiderato de "morrer saudáveis". Pois bem, a indústria da alimentação, o setor da distribuição, o setor agropecuário, o têxtil e outros conexos são diretamente atingidos por esta potente tendência "compassiva" que, sendo-o aparentemente para com os animais de consumo alimentar, o é, no fundo, para connosco próprios. É desolador, todavia, comprovar como os setores que proporcionam produtos ou prestam serviços e que são atingidos por estas novas tendências resistem a elas e até tentam evitá-las. Ainda assim, a sua reputação

mantém-se mas, infalivelmente, minguará a curto prazo se não assumirem estas lógicas coletivas que impactam o mercado de maneira progressiva e duradoura.

A reputação requer sociologia prospetiva e avaliação frequente dos valores que socialmente se vão renovando e impondo aos anteriores. A reputação consiste, também, na capacidade de antecipação das inquietações dos cidadãos e, em todo o caso, na coincidência da oferta com a procura, sem se produzirem distorções ou lacunas entre uma e outra. É verdade que esta adaptação obtém dois fenómenos empresariais cada vez mais desafiantes: o da ansiedade perante a imprevisibilidade das relações sociais –talvez o que ocorre na política pudesse ser utilizado como espelho pelas empresas– e a síndrome da fugacidade –precoce obsolescência– das políticas comerciais, das linhas de produto ou da gama de serviços. Vivemos –de acordo com a liquidez do tempo atual segundo as teses do sociólogo e filósofo polaco Zygmunt Baumannum mundo sem referências estáveis. O sentido da antecipação através da inteligência empresarial –que é a que se liga ao mundo do conhecimento multidisciplinar– é a chave para os grupos de interesse reconhecerem a reputação contemporânea das suas empresas e entidades.

INTRODUÇAO

E por que não políticos colaborativos?

José Antonio Llorente
Sócio fundador e presidente da LLORENTE & CUENCA

Até há relativamente pouco tempo, o exercício da política tinha reminiscências bélicas, de inevitável confrontação e de enfoque partidário. O paradigma guerreiro da política inspira-se em Clausewitz, segundo o qual "a guerra é a continuação da política por outros meios", afirmação que aproximava o conflito armado à atividade política, estabelecendo entre um e outra um nexo permanente. E, embora ainda persistam teorias sobre o caráter essencialmente antagonista da política, a verdade é que, como tem ocorrido noutros âmbitos, a realidade social obriga a ultrapassar esses modelos tradicionais e a adotar outros em consonância com a expressão democrática dos cidadãos, que pede aos dirigentes que desenvolvam as suas funções públicas com critérios transacionais e colaborativos.

Os atributos desejados nos novos políticos, além de alguns de caráter geracional, são bem diferentes dos que eram definidos pelas antigas lideranças fortes e personalistas, extremamente ideologizadas e apoderadas mais pelos aparatos dos partidos do que pelas instâncias representativas. Na política tem ocorrido de certa forma

como na empresa. Os gestores têm de ser, especialmente depois da Grande Recessão, referência de valores que se consideravam brandos e que agora são imprescindíveis: integridade, capacidade de direção de equipas, acessibilidade, aptidão para a comunicação, empatia, transparência... A empresa deixou de ser somente um negócio para se transformar num projeto social e económico em constante desenvolvimento, e o empresário tem de ser agora um primeiro entre iguais que assuma com fortes critérios éticos a responsabilidade da liderança.

Quando as sociedades democráticas votam da mesma forma que as ocidentais, devem-se extrair lições que interpelam a classe dirigente. A pluralidade de opções com representação parlamentar não é sinónimo de ingovernabilidade, mas sim um desafio que os eleitores lançam aos seus políticos para abandonarem a interpretação bélica da política e a transformarem num exercício de ponderação de interesses diversos até integrá-los em políticas transversais e inclusivas. O recurso, muito comum, de confundir a pluralidade com o desgoverno representa muito mais um sintoma de impotência do que uma análise adequada da realidade. A descodificação das mensagens que as urnas enviam requer, portanto, uma reconexão com as aspirações sociais que evitam a concessão de poderes absolutos e os diversificam para eludir os processos de decisão excludentes.

O novo paradigma da política, e de certo modo, de outros âmbitos, alterou o dicionário que se utilizava nela. Embora persista o contraste de modelos sociais e ideológicos, o eixo esquerda-direita adquiriu tonalidades muito

menos antagonistas e as diferenças sociais manifestam-se em expressões pouco convencionais. Desta forma, as pessoas tornaram-se um conceito sociopolítico com significados diferentes dos anteriores puramente coloquiais; as de "cima" e as de "baixo" denominam agora as classes sociais precedentes, o empoderamento dos cidadãos é na atualidade a descrição das faculdades que os eleitores reclamam individual e coletivamente diante dos poderes públicos. O laicismo, a globalização na comunicação e a digitalização na economia são fenómenos que remetem também a uma nova política para a qual se apela, mas que não se define, que não sai completamente do terreno conceptual da enteléquia.

A nova política, no que tem de aspiração, não pode confundir-se com fenómenos que em absoluto são historicamente novos, como a emergência de populismos nacionalistas, de esquerda ou de direita –, tampouco com manifestações preocupantes de xenofobia ou rejeição ao estrangeiro e, menos ainda, com expressões violentas.

A nova política fundamenta-se num renovado esquema de valores cujo denominador comum se conteria na palavra colaboração. Por isso, os políticos estão obrigados a ser colaborativos entre si para servir com fidelidade sociedades que adotaram atitudes coletivas que reclamam protagonismo através da exigência de políticas eficazes, éticas, transparentes e que amparem o maior número possível de legítimos interesses, em detrimento de favorecimentos ou concessões de caráter ideológico. Daí que a corrupção provoque uma rejeição radical, que o *partidarismo* das instituições suscite

uma crise de confiança sustentada nas suas decisões, que as imposições religiosas afastem os cidadãos e que a ausência de empatia pelas mazelas sociais que a crise provocou e que causam os conflitos internacionais seja duramente combatida por cidadãos que se artilharam com associações, fundações, organizações não-governamentais e movimentos diversos que replicam as grandes infraestruturas do poder convencional.

Espanha encontra-se na transição da velha para a nova política. Os recentes processos eleitorais estão a lançar uma mensagem tão óbvia, que causa perplexidade que seja inaudível para a classe dirigente.

Trata-se de uma mensagem fácil de interpretar: deve-se transformar a conceção bélica da política – um paradigma do século passado – por outra plenamente colaborativa que, mantendo as diferenças de opinião e avaliação, responda e integre as necessidades sociais e as suas aspirações. Sob esta perspetiva, é coerente comprovar como em muitos países democráticos europeus os governos de coligação e integração de ideologias diferentes são a regra e não a exceção. Isso faz com que se tenha de voltar a olhar para a Europa, como aconselhava Ortega, para sanar os nossos males e entender que, apesar das resistências dos mais persistentes, se impõe a transação, o pacto e a colaboração. A alternativa é o fracasso.

POLÍTICA

América Latina... em busca de océano. Reflexões perante os próximos encontros internacionais no âmbito latino-americano

Claudio Vallejo
Diretor sénior do Latam Desk em
LLORENTE & CUENCA Espanha

Com um breve intervalo de pouco mais de duas semanas, realizar-se-ão no território americano dois encontros internacionais de grande relevância para a região: por um lado, a Cimeira Ibero-Americana de Chefes de Estado e de Governo, em Cartagena das Índias, nos próximos 28 e 29 de outubro e, por outro lado, a Cimeira da Apec, Fórum de Cooperação Ásia-Pacífico, que se realizará em Lima de 17 a 19 de novembro.

Curiosamente, cada um destes encontros internacionais tende a projetar o seu "olhar" e influência sobre um mar comum, uma massa oceânica que serve de ponto de encontro aos seus respetivos interesses, atlânticos no primeiro caso e pacíficos, no segundo.

Olhar para onde?

A entrada da América Latina, já não numa profunda mudança de ciclo mas numa manifesta mudança de época,

permite-nos a reflexão sobre aonde o subcontinente pode dirigir-se em busca de maior apoio e colaboração.

Por um lado, orientando os passos na direção dos seus parceiros naturais, tradicionais e históricos, como alguns os chamam, que têm por orla costeira comum o oceano Atlântico, com a Espanha a liderar a relação.

Por outro, concedendo o crédito aos novos parceiros, os da bacia do Pacífico, protagonistas do crescimento em infraestruturas e energia dos últimos anos na região e "culpados" pelo seu abrandamento ao arrefecerem os investimentos.

Talvez não seja acertado estabelecer esta dicotomia em termos práticos, pois os países latino-americanos continuam a precisar, hoje mais do que nunca, de investimentos e apoios, independentemente da zona geográfica de onde venham.

Contudo, no que diz respeito à geoestratégia, será bom saber de onde poderá vir a maior influência e sobre que bases se projetará o futuro da região.

Se estamos prontos para "mudar de época" no âmbito latino-americano, não há melhor altura para estes encontros internacionais ao mais alto nível, onde se exporá a realidade de cada orla costeira, de Cartagena ou de Lima...

25 anos de cimeiras ibero-americanas

Desde aqueles dias em Guadalajara, México, pelo ano de 1991, quando se realizou a primeira cimeira ibero-americana, fórum pioneiro na região, ninguém poderia ter assegurado que este periódico encontro de chefes de

estado e de governo chegaria a alcançar a sua vigésima quinta celebração.

Como bem mencionou o secretário-geral ibero-americano anterior, Enrique V. Iglesias, " quase um quarto de século de cimeiras anuais contínuas não deixa de ser uma conquista de destaque, quando no mesmo período o Sistema de Estados Interamericano, o mais antigo coletivo político das Américas, convocou em oito oportunidades os seus chefes de estado".

Definitivamente, a América Latina de agora não é igual à daquela época.

Teve de passar por uma "década perdida", depois por uma "década dourada" e por um início de década por batizar, para conformar uma realidade que já é mais autónoma na sua relação com a Europa.

Agora, conta-se com organizações como a Celac ou a Unasul, que não aceitam presenças externas à região, e aparecem outros blocos económicos de países com interesses muito variados, como o Mercosul, a Aliança do Pacífico ou inclusivamente a Alba, em declínio.

Neste contexto, o processo de renovação das cimeiras ibero-americanas, que começaram em Cádis e culminaram em Veracruz, transformou o funcionamento destes encontros, com base no Relatório Lagos.

O resultado permitiu alterar a periodicidade na celebração das cimeiras, concentrar as prioridades e pensar que a cooperação é o "KPI" ou a medida do sucesso deste tipo de atividades.

Às vezes, são os de fora que nos dão crédito e é o que se produz no âmbito da cooperação Sul-Sul, na qual as

Nações Unidas reconhecem a liderança ibero-americana nesta matéria, que representa o intercâmbio de recursos, tecnologia e conhecimento entre países em desenvolvimento, com mais de 7500 projetos desde 2007.

Com esta bagagem, é difícil não coincidir com a atual secretária-geral ibero-americana, Rebeca Grynspan, que definiu os presidentes que organizaram a primeira cimeira como "verdadeiramente à frente do seu tempo, havendo poucos exemplos de diálogo ininterrupto entre dezenas de países ao longo de um quarto de século".

O enfoque das cimeiras virou-se claramente para o futuro: empreendimento, jovens, educação e onde grande quantidade de programas, bolsas, acordos de colaboração, etc., organizados pela SEGIB se sucedem no tempo, isso sim, com pouco conhecimento do público em geral, mas com grande impacto na jovem população latino-americana. Um exemplo paradigmático é o recém-batizado "Campus Ibero-América", um verdadeiro programa Erasmus da região, centrado na mobilidade académica regional em que participam mais de 500 universidades e do qual se esperam mais de 200 000 beneficiados para 2020.

Como acontece noutras ocasiões, é o Encontro Empresarial, paralelo à cimeira, que põe por terra as propostas políticas e as declarações grandiloquentes. Nesta edição, são numerosos os líderes empresariais que já se comprometeram a comparecer no evento, sem dúvida conscientes de que o mercado ibero-americano, composto por 600 milhões de pessoas, 10 % da população mundial e com uma força económica que equivaleria, no seu conjunto,

à terceira economia mundial, é um mercado que requer atenção e cuidadoso acompanhamento.

Apesar dos vaivéns que tradicionalmente abalam a região, em termos de crescimento e desenvolvimento, os empresários ibero-americanos não querem agora deixar de debater os temas que os preocupam verdadeiramente. Tal como o presidente do BID, Luis Alberto Moreno, assinalava recentemente, as preocupações do empresariado são o fomento da inovação nas pequenas e grandes empresas, como aumentar o comércio e o investimento entre os países ibero-americanos, como educar os que vão assumir os empregos do futuro ou, em suma, como enfrentar a revolução tecnológica na qual estamos imersos.

Economia, desenvolvimento e investimento são os termos principais na nova relação ibero-americana. Estes elementos veem-se entrelaçados por uma argamassa de valores, princípios e história comum que acrescenta um elemento que o diferencia de uma simples relação comercial, como é o caso da criação desse "espaço ibero-americano", formado por pessoas e o que estas criam: empresas, instituições, etc., tão real como a vida propriamente dita.

Olhando para o Pacífico

Perante este contexto atlântico, que com tanta força se representa no formato das cimeiras ibero-americanas, não podemos esquecer que, já há alguns anos, outras forças expansivas têm exercido a sua influência sobre a América Latina com desigual efeito.

As economias asiáticas, lideradas pela China, viram-se beneficiadas pela interligação proporcionada pela Bacia do Pacífico, vendo-se na costa oeste americana, de Tijuana à Terra do Fogo, uma ampla ponte que permite um cómodo desembarque no conjunto da região.

E a China não perdeu sua oportunidade. Desde a entrada do gigante asiático na Organização Mundial do Comércio (OMC) em 2001, as relações comerciais com a América Latina foram crescendo de maneira exponencial, convertendo-se num momento de explosão no comércio entre ambos os territórios. Em poucos anos, a China tornou-se o segundo parceiro comercial da região, ultrapassada apenas pelos Estados Unidos. A procura de matérias-primas foi uma das alavancas do crescimento, muito relevante para alguns países latino-americanos com importantes reservas de hidrocarbonetos, minerais e produtos agrícolas prontos para a exportação.

Tais foram a influência e a conexão entre ambos os territórios que, surpreendentemente, a maioria dos analistas coincide numa "sincronização do ciclo económico do gigante asiático com a América Latina", como bem assinalam os especialistas da Cepal. Desta maneira, o crescimento chinês ia nivelado com o arranque das economias latino-americanas e, consequentemente, o "arrefecimento" chinês não podia provocar outra coisa senão o "resfriamento" latino-americano. E isto é exatamente o que tem vindo a acontecer desde o fim de 2012, uma desaceleração da economia chinesa, agravada por uma queda dos preços dos produtos primários nos mercados

internacionais. De acordo com as referências da OCDE, os dados de comércio durante 2015 marcam claramente esta tendência de queda das exportações em direção à China por parte da maioria dos países latino-americanos pela primeira vez em muitos anos.

Neste novo cenário, de marcada incerteza, é onde o Fórum de Cooperação Económica Ásia-Pacífico, a cimeira da Apec se reúne em Lima nos próximos 17 a 19 de novembro de 2016. A Apec, como mecanismo de cooperação económica, preocupa-se com o desenvolvimento do comércio, com os investimentos, com a cooperação técnica e com tudo o que possa gerar riqueza para os seus 21 países membros, todos eles localizados na Bacia do Pacífico.

Sem dúvida alguma, os países latino-americanos participantes, Peru, Chile e México, juntamente com muitos outros que podem beneficiar-se indiretamente, estarão ávidos por receber toda a cooperação e apoio que possam ser proporcionados por agentes mundiais, com a China à cabeça, e outros não menos importantes, como a Rússia, o Japão, a Coreia do Sul, a Austrália, entre outros, desde o distante Pacífico e outros mais próximos e influentes, como os Estados Unidos e o Canadá.

Nos seus 27 anos de história, será a quarta vez que a Apec se reúne em território latino-americano, e o Peru não quis desperdiçar a oportunidade para assinalar como tema central desta cimeira "o crescimento de qualidade e o desenvolvimento humano" que permita o crescimento económico, mas também a erradicação da pobreza. É curioso que esta iniquidade que se pretende corrigir não só seja própria dos países latino-americanos,

mas um fator comum da maioria dos países desta ampla bacia do Pacífico.

Esta convocatória da Apec, portanto, não pode ser mais interessante, tanto pelo contexto como pela escolha do lugar e pelas altas expectativas que estão a gerar-se em torno dela.

Pacífico ou Atlântico? Talvez não seja necessário escolher...

Esta dupla convocatória internacional, que coincide no tempo mas que apresenta interesses e áreas de influência bastante díspares, poderia chegar a originar para alguns países latino-americanos a disjunção de ter de escolher entre olhar para o Atlântico, tradicional bacia de relação, ou voltar os olhos para o Pacífico, de onde sopram os novos tempos.

Nada mais longe da realidade. Se a América Latina demonstrou nalgum momento a sua verdadeira força, esta provém do seu dinamismo e capacidade de adaptação às novas circunstâncias, sem preconceitos históricos nem referências obsoletas, respeitando valores e interesses comuns, mas também abrindo-se a novas oportunidades, de onde quer que venham.

Tendo ultrapassado a "América para os americanos" da Doutrina Monroe, agora seria de péssimo gosto falar de uma América para os atlânticos ou uma América para os pacíficos, quando esta América Latina está a ser capaz de olhar para ambos os lados, com a habilidade e coragem de "pescar em ambos os oceanos".

A jovem população latino-americana e as empresas e instituições que esta cria continuam a ser um foco de atração de investimentos e novos projetos. As árvores da conjuntura atual não vão impedir ver o bosque de uma região onde é possível fazer negócios, aqui e agora.

As centenas de empresas, líderes empresariais e políticos que vão participar nos encontros empresariais de Cartagena das Índias e Lima já sabem.

Uma Europa fragmentada perante uma crise de liderança

Tomás Matesanz
Diretor geral corporativo da LLORENTE & CUENCA

José Isaías Rodríguez
Conselheiro sênior na LLORENTE & CUENCA

O que é que está a acontecer? Como se enfocam os problemas? Que soluções existem? Porque é que não se age? Para que é que servem os nossos dirigentes?

Quando numa sociedade se coloca este tipo de interrogações, não é por banalidade. É fundamentalmente devido a uma situação na qual considera que não só não se avança, como além disso se retrocede quando, também, perante a evolução dos acontecimentos, a impressão dominante é que se não se tomarem decisões, tudo poderá piorar.

Não é bom ter muita consciência e nenhuma ação . Há um problema aqui! Outro ali! E desta forma até inúmeras dificuldades, qual delas a mais urgente, sem que, por último, se aja de maneira concreta.

Mas, como agir definidamente quando não se tem a visão de conjunto? Como é possível resolver a parte, sem dar um enfoque ao todo em que se insere? Sabemos

o que queremos fazer juntos em função das nossas necessidades?

A precisão com que a Real Academia Espanhola da Língua (RAE) define os termos da língua espanhola permite com certeza enquadrar o que percebemos do contexto que nos rodeia. Quis encontrar uma palavra só que, a meu ver, traduzisse com seu significado a situação, o estado, hoje, da União Europeia. Apareceram várias no frontispício da reflexão: crítico, convulso, delicado, perplexo, confuso, alterado, desencantado, crispado, comovido, difuso, desorientado, turbado, desconcertado, aturdido, obscuro.

Todas e cada uma delas poderiam ser adjudicadas a tal estado. É tal a riqueza de uma língua falada no mundo por quatrocentos milhões de pessoas que não é fácil escolher. Provavelmente, a que melhor expressa o que acontece aos olhos dos cidadãos, europeus e de fora da Europa, é confuso.

Não são tempos fáceis estes que calhou à Europa viver em 2016 em termos de integração. É verdade que nem tudo se deve ao que aconteceu este ano. Mesmo assim, confluíram grandes questões. Umas que vinham de antes e estão a agravar-se. Outras apareceram. Grécia, refugiados, segurança, terrorismo, falta de impulso económico, debilidade da eurozona e, por último, Brexit. É um menu bastante carregado capaz de produzir indigestão.

No discurso sobre o estado da União[1], Jean Claude Juncker, presidente da Comissão Europeia, perante a

1 State of the Union 2016 | European Commission ec.europa.eu/priorites/state-union-2016_en

sessão plenária do Parlamento Europeu no dia 14 de setembro passado, disse no início que a União Europeia atravessava uma "crise existencial".

No ser humano, geralmente, este tipo de crise manifesta-se ao alcançar a metade da expectativa de vida que se tem. É a chamada crise dos 40, que na realidade abarca um período que vai até os 60. Neste espaço de tempo costuma produzir-se um questionamento de caráter vital, ligado a mudanças próprias da evolução biológica.

Considerando que em 2017 celebraremos o sexagésimo aniversário da assinatura dos Tratados de Roma - ponto de inflexão no devir da construção de uma Europa unida - poderia equiparar-se à crise existencial própria da idade.

No entanto, não é a idade o que afeta a União Europeia. Não. Ela é ainda muito jovem na noite dos tempos. Uma noite obscurecida por enfrentamentos e guerras e que, graças a um projeto integrador, vive com a luz do maior período ininterrupto de paz e prosperidade da história. Algo que os mais jovens, provavelmente, não conseguem avaliar, já que consideram que é uma constante que lhes foi dada na formulação do seu esquema de vida.

A União Europeia precisa de recuperar o melhor de si própria. Ou seja, a identidade que a caracteriza e que está sustentada pelos valores que defende e promove, com o fim de construir um modelo de convivência baseado na paz e na prosperidade.

Os cidadãos que formam a União devem ser o núcleo das preocupações dos seus líderes.

Uns líderes à escuta, dispostos a assumir as suas responsabilidades que, perante os desafios que enfrentam, têm

de ir para além do horizonte do seu mandato. Muito provavelmente, as suas decisões terão um custo político, visto que a sua envergadura o requer. Mas não é possível recuperar a identidade existencial da União Europeia olhando permanentemente para o rédito eleitoral necessariamente de curto prazo de umas atuações, sem a determinação e a coragem suficientes para adotar decisões que não podem adiar-se num contexto global que gira constantemente.

Uns líderes que sirvam de referência pelos princípios de ética e transparência que as suas decisões inspiram, com força indestrutível, apesar das adversidades que enfrentam.

Uns líderes que falem uma língua entendida pelos homens e pelas mulheres a quem querem convencer de quão bem fundados são seus propósitos, em função das suas expectativas. Por exemplo, usar acrónimos como "SOTEU" é a melhor maneira de se fazer compreender? Quanta razão tinha Dámaso Alonso! O seu poema publicado em agosto de 2003 em que fazia uma denúncia à invasão sufocante, opressora, das siglas na nossa língua é de uma vigência singular.

Uns líderes visionários que antecipem as mudanças que um mundo em permanente evolução enfrenta, impulsionadas pelas tecnologias da informação e da comunicação e onde a multiculturalidade do rosto humano veio para ficar.

Lukas Tsoulakis publicou uma interessante reflexão no passado mês de junho sobre "Que Europa queremos?"[2]

2 Unión Europea: ¿Qué Europa queremos? | Opinión | *EL PAÍS* http://elpais.com/elpais/2016/05/30/opinion/1464621038_535157.html

e que eu partilho. No entanto, penso que, perante o tamanho dos desafios que tem, deveria antes perguntar-se "De que Europa precisamos?". Ou seja, do que é que carecemos e, portanto, como pensamos satisfazê-lo sem a companhia perigosa da autocomplacência, o ensimesmamento, a divisão, os populismos e descarregando na omnipresente Bruxelas, como se se tratasse de algo com o qual não se tem relação, os males das nossas incapacidades.

Na extraordinária biografia que Roy Jenkins (antigo presidente da Comissão Europeia e chanceler da Universidade de Oxford até à morte) escreveu sobre Winston Churchill, de apaixonante leitura, destaca-se uma frase desta figura icónica da história moderna: "a segurança e a prosperidade da Europa residem na sua unidade".

Crise do Mercosul: Presidência interina da Venezuela

Marco Antonio Sabino
Sócio e presidente da S/A LLORENTE & CUENCA

Pablo Abiad
Sócio e diretor-geral da LLORENTE & CUENCA Argentina até Dezembro de 2016

Juan Carlos Gozzer
Diretor-geral da LLORENTE & CUENCA Brasil

O Mercosul está a atravessar uma das suas mais complexas crises políticas desde a fundação, há 25 anos. É evidente que o Cone Sul está a transformar-se politicamente. Com a vitória de Mauricio Macri na Argentina e o *impeachment* de Dilma Rousseff no Brasil, o qual levou Michel Temer a presidente da República, estamos diante de uma mudança de orientação política na região e de uma nova consolidação na estrutura do poder. O Brasil, que era o grande jogador regional, está condicionado pelo impacto que a destituição de Dilma possa acarretar, tanto interna como externamente. A ex-presidente foi acusada de realizar manobras fiscais para maquilhar o relatório

das contas públicas da sua gestão em 2014 e 2015, a fim de garantir a sua reeleição.

Diante dessa situação, a América Latina alterna entre o apoio e o repúdio ao processo, levando a divisões internas no Mercosul. No primeiro grupo encontra-se a Argentina, que descreveu o julgamento de Dilma como um "processo constitucional", e no segundo caso está a Venezuela, que classificou a decisão do Senado brasileiro de golpe de Estado. Enquanto isso, o Uruguai expressou dúvidas em relação ao processo sem, no entanto, chamá-lo "golpe".

No âmbito internacional, a questão já mencionada é agravada pela decisão do Uruguai, de 29 de julho, de deixar a representação do bloco no termo do seu mandato interino de seis meses. Neste momento, a Venezuela, país a quem corresponderia assumir a condução, em virtude da ordem alfabética estipulada para a rotação da presidência, anunciou aos restantes parceiros que iniciaria o seu mandato, apesar de não ter havido nenhum ato de transferência, como a tradicional cimeira de presidentes, e apesar da oposição da Argentina, do Brasil e do Paraguai, que consideram vaga a presidência.

A Argentina, o Brasil e o Paraguai denunciam o descumprimento, por parte de Caracas, dos compromissos de adesão ao bloco e questionam a qualidade da democracia do país caribenho, ponto a partir do qual passaram a considerar vaga a condução do Mercosul. Nesse contexto, desconhecem ações e convocatórias resultantes da Venezuela, causando impacto à aliança.

Assim, o bloco vê-se imerso numa paralisia institucional. E, agora, debate a primazia entre os aspetos estritamente formais do direito internacional e as boas práticas[3] em contraposição ao contexto político do momento e, portanto, à conveniência ideológica dos seus pares.

Aspetos Formais versus Aspetos Políticos

Segundo o Tratado Constitutivo e o Tratado de Ouro Preto do Mercosul, a presidência interina passa a ser exercida de acordo com duas condições: o tempo, de seis meses, e por ordem alfabética. O artigo 5 do Protocolo de Ouro Preto afirma que "a Presidência do Conselho do Mercado Comum será exercida por rotação entre os Estados-Membros, em ordem alfabética, por um período de seis meses".

Da mesma forma, as decisões no interior do bloco dão-se por consenso, o que significa que basta um Estado não estar de acordo para que uma situação não se resolva. Os governos do Paraguai, da Argentina e do Brasil sustentam que há um "vazio" no mandato do Mercosul porque, segundo estes, não houve consenso na eleição que, por direito, deveria corresponder à nação de Bolívar.

Qual o debate, no fundo? Em termos económicos, poderia pensar-se que estes três vizinhos estariam de

3 Não houve transferência formal por não se realizar nenhuma reunião do Conselho, Cimeira de Chefes de Estado (protocolo padrão para a transferência) ou comunicação a respeito a partir dos outros países. Outro argumento é que o país não cumpriu todos os requisitos para se tornar um membro permanente do bloco económico.

procura de maneiras de captar a condução do bloco regional no momento em que o Mercosul e a União Europeia finalizam pormenores para chegar a um Acordo de Livre Comércio, cuja consolidação será crucial para as negociações neste semestre.

Os governos de Mauricio Macri (Argentina) e de Michel Temer (Brasil), principais países da organização, querem mudar a linha de ação adotada pelo bloco económico nos últimos 12 anos, durante os governos de Luiz Inácio Lula da Silva e de Dilma Rousseff, considerada mais política do que comercial. Impedir que a Venezuela assuma a presidência do Mercosul é o primeiro passo nessa direção.

Por outro lado, os chefes de Estado da chamada "Tríplice Aliança", como referiu o presidente venezuelano Nicolás Maduro, questionam a qualidade democrática do país caribenho nos seus discursos. Na sua campanha eleitoral, acompanhado por Lilian Tintori (mulher do preso político venezuelano Leopoldo López), o presidente da Argentina, Mauricio Macri, anunciou que, se fosse eleito, iria procurar a aplicação da "cláusula democrática" ao caso venezuelano. Ao assumir, o presidente argentino reafirmou as suas palavras.

Relações Hemisféricas *versus* Regionais

A fim de estreitar os vínculos com os sócios regionais e internacionais, a Argentina tem-se mostrado e é percebida pelo velho continente como um ator-chave para a reativação do regionalismo e do multilateralismo. Isso ficou evidenciado nas visitas de altos funcionários da

Comissão Europeia realizadas nos últimos meses. A mais recente, no passado dia 22 de agosto, ocorreu quando o chefe do Parlamento Europeu, Martin Schulz, se reuniu com Mauricio Macri e outros membros do poder executivo e legislativo da Argentina.

Essa visita soma-se à de outros funcionários do órgão executivo da UE, entre eles, a de Federica Mogherini, alta representante para as Relações Exteriores e a Política de Segurança e vice-presidente da comissão, e de membros da mesa diretora da Comissão de Relações Exteriores do Parlamento Europeu. Além disso, foram registados os encontros que o presidente da Argentina teve com autoridades da União Europeia em julho passado, ao lado da sua chanceler, Susana Malcorra, durante visita a Bruxelas.

Com a mudança de governo, o bloco europeu pareceu haver encontrado um parceiro estável na nova administração de Mauricio Macri, não apenas para outras partes do mundo, mas também para os seus pares regionais, especialmente num contexto de incerteza com a crítica situação que o Mercosul atravessa e o governo de Temer na outra potência regional, o Brasil.

Estes encontros têm como propósito agilizar os mecanismos para avançar na direção da concretização de um acordo entre o Mercosul e a União Europeia, postergado há 20 anos, enquanto se estudam alternativas para potencializar o investimento e o emprego. O principal objetivo a curto prazo é finalizar as negociações comerciais entre os dois blocos.

Neste sentido, durante a sua visita a Schulz, Macri destacou o papel da Argentina para acelerar a tomada de decisões após o desbloqueio do processo de negociação e para alcançar uma parceria que inclua o livre comércio entre os dois organismos internacionais. No entanto, para finalizar o acordo, é preciso que duas condições se cumpram: que os Estados-Membros do Mercosul se alinhem e definam uma nova condução do bloco, e o bloco Europeu avance em direção a uma resolução que ultrapasse a oposição de alguns dos seus Estados-Membros (em relação às posições heterogéneas dos países da UE sobre a proteção dos seus mercados, especialmente o agrícola).

Por outro lado, a União Europeia deverá considerar se está inclinada a pactuar como bloco ou a celebrar um acordo com as restrições que cada Estado-Membro deseje respeitar, em relação a cada aspeto específico. Essas decisões ficarão à mercê da vontade política, num momento em que o bloco precisa de redefinir as suas relações internacionais, após o anúncio da saída do Reino Unido da União Europeia.

Para alcançar os objetivos anteriormente mencionados, cabe destacar a visita do vice-presidente do Banco Europeu de Investimento (BEI), Roman Escolano, durante este mês, e da comissária para o Mercado Interno, Indústria, Empreendedorismo e PME, Elzbieta Biekowska, em dezembro. Enquanto isso, a Argentina aguarda a aprovação dos Estados Unidos para ingressar como membro da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE), um clube de países que tem apenas o Chile como representante da América do Sul. Essa in-

corporação foi solicitada em junho pelos ministros argentinos das Relações Exteriores, Susana Malcorra, e da Fazenda e Finanças, Alfonso Prat-Gay.

O governo dos EUA é o mais relutante em aceitar novos membros. Até ao momento, o pleito argentino só conseguiu o aval do Reino Unido, França, Itália, Portugal, Chile e México. O processo de adesão geralmente não leva menos de três anos e deve ser aceite por 35 países do agrupamento, mais a União Europeia, onde a Argentina também precisa do apoio dos Estados-Membros.

Essa situação será definida no início de outubro, quando a missão do Fundo Monetário Internacional (FMI) já tiver passado por Buenos Aires. Estima-se que, após a revisão do artigo IV, se remova a moção de censura que paira sobre o país desde o início de 2013 pela distorção dos dados de crescimento económico e inflação.

Do mesmo modo, finalizado o processo de *impeachment* de Dilma Rousseff, o governo brasileiro desejará iniciar a revisão da regra segundo a qual qualquer acordo comercial fechado pelos países do Mercosul exige consenso entre os sócios do bloco económico.

Na avaliação do governo Temer, esse mecanismo tem impedido as negociações comerciais entre o Brasil e o resto do mundo. O governo brasileiro também quer alterar a orientação de que as negociações comerciais devam ser realizadas, preferencialmente, por meio da Organização Mundial do Comércio (OMC). Além de Macri, o Brasil espera contar com o apoio do presidente do Paraguai, o empresário Horacio Cartes, para levar adiante essas mudanças no funcionamento do Mercosul.

Então, o que é que acontece com a "Cláusula democrática"?

O protocolo garante que a cláusula pode ser aplicada "em caso de rutura da ordem democrática em qualquer" dos Estados-Membros do bloco regional. A aplicação da norma prevê medidas que vão desde a "suspensão do direito de participar dos diferentes órgãos" do Mercosul até a suspensão dos "direitos e obrigações decorrentes desses processos".

O documento explica que, em caso de rutura da ordem democrática, os demais membros do bloco "promoverão as consultas pertinentes entre si e com o Estado afetado", embora, no caso dessas negociações falharem, os países "considerarão a natureza e o alcance das medidas a serem aplicadas, tendo em conta a gravidade da situação existente".

Acontece que no interior do bloco não houve consenso para aplicar a cláusula à Venezuela. A proposta contou com a recusa do Uruguai e, uma vez que essa medida só pode ser aplicada por consenso entre os Estados-membros do bloco, dificilmente prosperará. Por essa razão, o Brasil, o Paraguai e a Argentina pressionam para que Maduro não assuma a presidência do bloco regional até que se realize o plebiscito revogatório exigido pela oposição.

Direitos Humanos E Qualidade Democrática, Eixo Do Debate

A potência hemisférica, os Estados Unidos, observa a situação do sul do continente e envolve-se com cautela.

Na semana passada, a porta-voz do Departamento de Estado Norte-Americano, Elizabeth Trudeau, pediu ao governo de Nicolás Maduro que liberte o líder do Partido Vontade Popular, Leopoldo López. Desde a Organização dos Estados Americanos (OEA), um conjunto de 15 países (incluindo o Uruguai), os EUA pediram às autoridades venezuelanas para continuar, "sem demora", o processo do referendo revogatório contra o seu atual presidente. O grupo de países expressou a expectativa de que a consulta "contribuirá para uma resolução rápida e eficaz das atuais dificuldades políticas, económicas e sociais" da Venezuela.

Por seu turno, o presidente do Conselho Nacional Eleitoral (CNE), Tibisay Lucena, anunciou que o recolhimento dos 4 milhões de assinaturas necessários para legitimar a consulta acontecerá no fim de outubro, o que impediria a realização do referendo em 2016, como pede a oposição. Se o referendo for realizado antes de 10 de janeiro de 2017, e Maduro perder, haverá eleições. Mas se forem realizadas mais tarde, e o governante for destituído, este será substituído pelo seu vice-presidente, Aristóbulo Istúriz Almeida[4].

A abertura dos Jogos Olímpicos foi a desculpa para que os presidentes fundadores do Mercosul, com exceção do Uruguai, se reunissem para dialogar a respeito da

4 É um funcionário de livre nomeação e exoneração pelo presidente da República. Não pode ter nenhum grau de parentesco com o mandatário. Também pode ser destituído por mais de dois terços da Assembleia Nacional mediante moção de censura. Se, ao longo do mandato presidencial de seis anos, se aprovam moções de censura a mais de três vice-presidentes, o presidente tem o poder de dissolver o Parlamento.

crise venezuelana – e também aproveitassem a visita do secretário de Estado americano, John Kerry, à Argentina e ao Brasil. A situação do Mercosul foi um dos temas da reunião que Michel Temer e o seu ministro das Relações Exteriores, José Serra, tiveram com Kerry durante a cerimónia de abertura do evento, no Rio de Janeiro.

É necessário, também, destacar dois outros fatores que afetam a decisão de salvaguardar a cautela democrática. Um colapso venezuelano teria repercussões para todo o norte da América do Sul. Especialmente para a Colômbia, em cuja pacificação os Estados Unidos estão mais do que comprometidos. Além disso, com o surgimento de distúrbios na capital venezuelana, o atual candidato do Partido Republicano à Presidência dos Estados Unidos, Donald Trump, teria outro argumento para punir a política externa dos seus rivais.

A necessidade de consenso

Perante a situação de eventual acefalia no bloco, propôs-se, como alternativa, a criação de uma comissão de embaixadores dos países-membros do Mercosul para assumir a presidência semestral em substituição do país caribenho, até chegar a vez da Argentina de assumir a liderança. Embora esteja longe da rotina, não seria a primeira vez que ocorre uma situação não regulamentada relativamente à retificação da liderança regional.

Recordemos que entre 2013 e 2014, quando o Paraguai foi suspenso do bloco e se permitiu a entrada da Vene-

zuela no organismo[5], o país caribenho esteve à frente do Mercosul durante um ano. Um dos motivos foi a não realização de reuniões entre os presidentes, e, portanto, a condução do bloco não foi renovada. Enquanto isso, a Venezuela continuou presidindo o Mercosul sem que a formalidade fosse questionada – o que demonstra que, naqueles tempos, a política prevalecia acima dos estatutos.

Dois anos mais tarde, com a decisão do Uruguai de transferir a presidência, a Venezuela encontrou resistência nos seus parceiros regionais para assumir o comando. A Argentina, o Brasil e o Paraguai afirmam que, acima da rotação semestral e alfabética, está a exigência de que a decisão deve ser tomada, indefetivelmente, "por consenso"; algo que hoje parece muito difícil de alcançar.

Como parte dessa paralisia institucional, os delegados dos países fundadores procuram outros argumentos para justificar, a partir da jurisprudência, a incapacidade do país liderado por Nicolás Maduro de assumir a liderança. No dia 12 de agosto foi realizada uma reunião de coordenadores do Brasil, da Argentina e do Paraguai, na qual se analisou o nível de cumprimento das normativas do Mercosul por parte da Venezuela.

5 Em 2013, o Paraguai, que em meados de 2012 havia sido suspenso do Mercosul em decorrência da destituição do ex-presidente Fernando Lugo, após um julgamento político do Parlamento, ainda não se tinha ligado ao bloco. As presidentes Cristina Fernández de Kirchner (Argentina) e Dilma Rousseff (Brasil) tomaram a decisão de suspender o Paraguai, que, em seguida, se juntou ao Uruguai, tendo José Mujica como presidente. Essa mudança permitiu que a Venezuela – barrada pelo Senado paraguaio – desse entrada no Mercosul como membro pleno.

Técnicos dos governos do Paraguai, Argentina e Brasil iniciaram a análise das 400 regras e 50 acordos que o país deveria cumprir para se tornar um membro pleno do Mercosul, os quais expiraram a 12 de agosto. O não-cumprimento desses compromissos significaria a expulsão da Venezuela como membro da organização internacional. Acreditava-se que essa situação seria definida no último dia 23 de agosto, quando os coordenadores nacionais do bloco se reuniram novamente para buscar uma solução para a presidência temporária da Venezuela. Mas a posição firme do Uruguai deixou o corpo de coordenadores novamente sem consenso, e, portanto, o Paraguai não conseguiu obter a exclusão da Venezuela (resultado que esperava) e o seu desligamento pleno da liderança do bloco. O representante uruguaio permaneceu firme na sua postura perante a pressão do Brasil, do Paraguai e da Argentina, impedindo que a suspensão se tornasse efetiva.

Depois de uma reunião difícil, o encontro terminou sem avanços concretos, e a decisão foi adiada por alguns meses. A ideia de prorrogar a definição até dezembro foi considerada, o que daria tempo à Venezuela para atender às demandas do Protocolo de Adesão do bloco ou dar espaço para a convocação de um referendo revogatório. Como alternativa, enquanto a acefalia perdurar, um "calendário de reuniões" foi projetado para tratar de questões de interesse dos sócios.

Por outro lado, a estratégia venezuelana foi convocar nova reunião de coordenadores, um dia depois. A convocatória não permitirá alcançar nenhum tipo de consenso,

visto que o país conta apenas com o apoio do Uruguai e da Bolívia, mas abriria um precedente na sua intenção de fazer uso da condição de presidente interino e expor ainda mais a divisão estabelecida no interior do bloco.

De acordo com um comunicado da chancelaria brasileira[6], acordos de suma importância ainda precisam de ser adotados, como o de Complementação Económica (ACE) n.º 18 da ALADI; o Acordo sobre Residência para Nacionais dos Estados-Partes do Mercosul, assinado em 2002; e o Compromisso com a Promoção e Proteção dos Direitos Humanos do Mercosul, assinado em 2005[7].

No último dia 17 de agosto, após reunir-se com líderes da oposição na Venezuela, o ministro das Relações Exteriores do Brasil, José Serra, novamente manifestou o entendimento de que o país não cumpria com os requisitos para unir-se ao bloco comercial e até cometia violação dos direitos humanos. Acrescentou, além disso, que o Brasil está a negociar com outros países uma fórmula para bloquear o trabalho realizado até janeiro pelo bloco, quando será a vez da Argentina assumir a presidência. Outra das propostas que estão a ser avaliadas é a possibilidade de rebaixar a posição da Venezuela na organização, para evitar que Nicolás Maduro assuma, de fato, o cargo.

6 http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/notas-a-imprensa/14596-estado-da-implementacao-do-protocolo-de-adesao-da-venezuela-ao-mercosul

7 Cabe destacar que, em setembro de 2013, a Venezuela abandonou o sistema de Justiça interamericano. A partir de então, a Corte Interamericana de Direitos Humanos perdeu a sua jurisdição sobre Caracas.

Entretanto, o prazo para que a Venezuela fosse incorporada, formalmente, como presidente do Mercosul foi cumprido. Enquanto isso, rejeita-se, a partir do país caribenho, a suposição de não-cumprimento dos compromissos e se destaca que ele tem acompanhado e, na maioria dos casos, ultrapassado os Estados-membros na incorporação de grande parte do compêndio normativo do bloco ao seu fórum interno.

Da mesma forma, a República Bolivariana da Venezuela acusa a Argentina, o Brasil e o Paraguai de formarem uma "Tríplice Aliança"[8] para atacar o país, fazendo "prevalecer preferências políticas e ideológicas neoliberais sobre os interesses dos povos e os seus processos de integração".

Enquanto os três países fundadores do bloco regional tentam avançar com uma solução para o funcionamento normal do sistema de integração, a Venezuela já assumiu a transferência. A partir do Ministério do Poder Popular para as Relações Exteriores da Venezuela, tornou público o cronograma preliminar de atividades para o resto de 2016, no qual Caracas é anfitriã da maioria das reuniões e atividades.

O papel do mediador

Perante a resistência a que a Venezuela continue, delegados do Brasil e do Paraguai, na sua busca por acrescentar

8 Relativamente à coligação formada pela Argentina, o Brasil e o Uruguai contra o Paraguai na guerra conhecida como a Tríplice Aliança, ocorrida em meados do século 19.

argumentos que neguem a legitimidade da presidência venezuelana, aumentam a pressão sobre Buenos Aires e Montevidéu. Assim, apelando a um dos princípios que inspiram Estados à resolução pacífica das suas controvérsias[9], a Argentina estaria a considerar a possibilidade de uma mediação papal relativamente ao assunto.

Em meados de agosto, a chanceler argentina, Susana Malcorra, em declarações dadas à imprensa, deixou escapar que o país estava a avançar na montagem de um mecanismo que permitiria a intervenção do Vaticano para destravar a situação do bloco regional. A intenção seria organizar uma mediação papal, em que Francisco atuaria como facilitador para alcançar um diálogo entre o governo e a oposição na Venezuela. Ao aceitar, o mediador teria a faculdade de propor uma base de acordo às partes, sem caráter obrigatório para estas. Isto é, tendo em conta as suas posições, seria apresentada uma proposta para a resolução da controvérsia e sobre a qual teriam de se pronunciar, e a partir da dita proposta tentar chegar a um acordo entre elas.

Após a aproximação conseguida entre os EUA e Cuba, Sua Santidade poderia voltar a ocupar um papel diplomático na região. Se concretizado, seria a segunda vez que os países do Cone Sul abraçariam a mediação papal desde a resolução do conflito fronteiriço no Canal de

9 De acordo com o direito internacional público, os Estados, como soberanos, podem recorrer à negociação, às boas práticas, à mediação, à investigação, à conciliação, à arbitragem, à resolução judicial ou às organizações internacionais regionais ou universais para resolver os seus conflitos de maneira pacífica. As partes podem escolher qualquer dos mecanismos existentes para a solução pacífica dos litígios, sem que nenhum prevaleça sobre o outro.

Beagle, entre a Argentina e o Chile, que contou com a atuação do Papa João Paulo II, em 1978.

Apesar de ter expressado a sua disposição de contribuir para o diálogo, formalmente o Vaticano não recebeu nenhum pedido especial para mediar o conflito, nem por meio da Nunciatura nem da Secretaria de Estado, segundo informou o porta-voz da Santa Sé, padre Federico Lombardi, no fim de julho.

No entanto, dada a incerteza sobre qual nação e por quanto tempo esta deveria assumir a liderança, reforça-se uma terceira alternativa neutra para resolver a paralisia institucional do bloco. Dessa maneira, a decisão final não implicaria custo político para nenhum dos Estados fundadores, especialmente a Argentina, onde Macri abriria mão do peso de ter de assumir posições mais duras.

Até ao momento, os Estados fundadores (com exceção do Uruguai) mantêm-se firmes na sua postura de rejeitar a Venezuela como interlocutor válido para as ações do bloco, motivo pelo qual se escolheu avançar, sem a sua participação, nas negociações com a União Europeia e com a Aliança do Pacífico. Nesse sentido, durante a última reunião de coordenadores, o Uruguai foi escolhido para coordenar as negociações com o bloco europeu, enquanto o Paraguai se encarregará dos esforços de gestão para vincular-se ao bloco do Pacífico. Assim, a Venezuela ostenta uma presidência simbólica do Mercosul, enquanto Montevidéu permanece como sede.

Em resumo, a situação atual parece apresentar três cenários futuros para alcançar uma saída do impasse: validar a inconformidade do Protocolo de Adesão da Ve-

nezuela ao bloco e, assim, alcançar a sua exclusão; deixar transcorrer três meses até que corresponda à Argentina assumir a liderança da organização; ou invocar formalmente a mediação da Santa Sé no conflito.

Cuba, três grandes desafios e um destino

Joan Navarro
Sócio e vice-presidente de Assuntos Públicos
da LLORENTE & CUENCA

Pau Solanilla
Diretor-geral de operações em Cuba
na LLORENTE & CUENCA

Nunca um país tão pequeno concentrou tanta atenção e paixão no âmbito internacional. Cuba exerce uma atração difícil de descrever. É uma ilha que, tanto pela posição geoestratégica como pela sua história passada e presente, foi convidada para ser protagonista nos próximos anos. O descongelamento das relações com os EUA e a histórica viagem do presidente Obama a Havana em março abriram uma nova fase nas relações bilaterais, bem como nas relações de Cuba com o resto do mundo. Tudo isto, bem como a necessidade de abrir a economia ao investimento estrangeiro, está a gerar novas dinâmicas internas e externas que fazem com que a ilha volte a ser o centro da atenção do mundo político e económico internacional.

Estamos a testemunhar uma nova era que tem gerado grandes expectativas, tanto dentro como fora do país. Mas, apesar dos muitos obstáculos e previsíveis tensões

nesse complexo processo, a abertura, a modernização e a liberalização da sua economia fazem parte de um movimento sem possibilidade de regresso, que deverá enfrentar três grandes desafios.

Em primeiro lugar, a mudança geracional. Os líderes revolucionários, com os irmãos Castro à frente, por questões biológicas têm de dar lugar a uma nova geração de políticos. Uma mudança nada fácil, uma vez que o regime cubano não se caracteriza pela conceção de processos lineares e transparentes. O processo e o momento da tomada de decisão sempre foram imprevisíveis e não estão isentos de surpresas. O próprio presidente Raúl Castro ratificou, no VII Congresso do Partido Comunista de Cuba, a data dessa mudança (2018), inaugurando a corrida de suposições sobre quem poderá ser o seu sucessor. Do lado de fora, sempre se tenta identificar, apontar e até mesmo estimular o possível sucessor, mas é preciso ser prudente nas demonstrações e análises e, talvez seja mais provável, pensar numa futura direção em formato de corte colegiada, com alguma figura de prestígio à frente, que tente dar continuidade aos fundamentos socialistas, mas que transite rumo a uma nova forma de governar, mais de acordo com os novos tempos. Um processo de transição política pacífica, que tente conciliar as características de um sistema político fechado em direção a um mais participativo e pluralista, uma decisão que, em qualquer caso, deve ser tomada pelo povo cubano, de forma soberana e sem interferências externas.

Em segundo lugar, Cuba tem um inadiável desafio de modernização e de atualização económica. A sua transi-

ção depende, em grande medida, da sua capacidade de desencadear um círculo virtuoso de crescimento, que gere riqueza e prosperidade para o povo cubano, removendo as obsoletas bases de um sistema económico de outros tempos. O povo cubano tem o direito de deixar para trás 60 anos de excecionalidade económica, restrições e penúrias, para construir uma economia social competitiva. O país poderia avançar em direção a um modelo económico sem renunciar aos seus princípios fundamentais, isto é, a igualdade e a redistribuição da riqueza, modernizando as suas empresas públicas, potencializando o amplo setor cooperativo do país, os pequenos e médios empreendimentos e os trabalhadores independentes (por conta própria). No entanto, tudo isso requer a introdução de critérios de eficácia e eficiência, incentivos e autonomia de gestão, removendo e atualizando o aparelho burocrático que torna ineficiente e obsoleta boa parte do sistema económico. O país tem bons exemplos de setores e empresas de sucesso na área do turismo, da biotecnologia, dos serviços de saúde e na indústria cultural, uma grande oportunidade para impulsionar e gerir outros segmentos tratores da economia tais como o setor agroalimentar, o da energia, dos transportes ou da infraestrutura.

Finalmente, o terceiro grande desafio de Cuba é explorar e valorizar o enorme capital humano que tem e gera. Se há algo que caracteriza Cuba relativamente a outros países em desenvolvimento é, precisamente, a formação e a enorme criatividade da sua população. O país tem demonstrado, ao longo das últimas décadas, capacidade de resiliência como nenhuma outra nação

do mundo, tudo graças às suas gentes. Por esse motivo, o seu futuro tem de basear-se em libertar todo o talento, capacidade e potencial dos seus jovens para torná-los os atores da nova Cuba.

Em última análise, três desafios titânicos, mas perfeitamente possíveis, que deveriam apontar para um novo horizonte, um novo destino que não é outro senão o de transformar esse potencial, riqueza e pluralidade num novo projeto coletivo, que situe o país no lugar que lhe corresponde, do ponto de vista político, económico, social e cultural.

Panamá: Presidente Juan Carlos Varela, dois anos de gestão

Javier Rosado
Sócio e diretor-geral da LLORENTE & CUENCA Panamá

Matías Señorán
Diretor-sénior na LLORENTE & CUENCA Panamá

Neste mês de julho comemoraram-se 24 meses de gestão do presidente Juan Carlos Varela num contexto geopolítico de mudanças para todo o continente e com o país ainda encaminhando-se para afrontar -e sem resolver por completo- enormes desafios em matérias de gestão política interna, transparência, desenvolvimento humano, economia, infraestruturas e até de reputação e posicionamento internacional. Alguns setores tacham a gestão do atual governo de lenta ou deficiente e com uma visão fraca de política pública, embora outros avaliem positivamente a continuidade de projetos de infraestrutura relevantes para o futuro do país bem como um desempenho fiscal ordenado.

Os desafios do governo destacam-se, em boa medida, pela amplitude e variedade de frentes abertas que se geraram, combinadas com a enorme expectativa depositada em quase todos eles. Além disso, o presidente en-

contra-se diante de uma assembleia dividida em opinião e bandeira política, e não está alheio à incerteza regional suscitada pelos vaivéns nas democracias do sul, como na Argentina, pela crise institucional do Brasil, pela complexa situação da Venezuela e o impacto na migração, pela Colômbia e até pelas próximas eleições americanas, entre muitos outros aspetos.

Além disso, durante o período em questão, o presidente do Panamá tem vindo a perder crédito político progressivamente, tal como mostra a última pesquisa publicada por Dichter & Neira. Neste lapso de tempo, o presidente passou de uns sólidos 80 % de aprovação durante os primeiros cem dias de governo para ostentar 37 % -com tendência para baixar– por ocasião da conclusão do seu segundo ano de gestão. Em princípio, isto obrigaria o governo a rever boa parte da sua estratégia com um alto sentido de urgência. Além disso, seria levado a empreender um reordenamento das prioridades tendo em vista os enormes desafios por diante, as altas expectativas erguidas a partir da campanha e das próprias necessidades de fundo que o país tem e terá nos restantes três anos de administração.

Sobre dizer, fazer e parecer

Durante a campanha presidencial e no início da sua gestão, Varela deixou claro que o seu propósito seria o de construir um legado social e assim ser recordado pelos seus avanços neste terreno. Através do discurso esgrimido perante a Assembleia Nacional com motivo do

encerramento do segundo ano de administração, o presidente buscou prestar contas sobre as conquistas que considera mais relevantes e tangíveis, tal como seria de esperar. Enfatizou o sucesso na gestão de projetos como a renovação urbana da cidade de Colón, à qual dedicou várias linhas destacando a construção de 7 mil casas populares e a ativação de iniciativas de integração social. Também fez referência ao programa 'Mi Escuela Primero' ("A Minha Escola Primeiro") e à *Beca Universal* ("Bolsa de Estudos Universal"), bem como ao *Techo Esperanza* ("Teto Esperança"), *Barrios Seguros* ("Bairros Seguros") e ao programa *100 % Agua Potable y Sanidad Básica* ("100 % Água Potável e Saúde Básica"), entre outros.

O discurso dos dois anos, além disso, contou com reiteradas referências à continuidade em matéria de obras públicas e de investimento em infraestruturas, bem como esboços sobre o crescimento económico, ponto que abordaremos mais à frente neste ensaio. Se tivermos em consideração o que foi apresentado pelo governo como um compêndio de conquistas palpáveis, medíveis, legitimadas, onde é que reside o principal descontentamento popular? Porque é que os índices de aprovação estão a cair? Apesar das conquistas mencionadas pelo presidente na sua exposição e de duas mensagens emitidas pelo governo ao longo do período, existe um crescente descontentamento, tal como indica a pesquisa antes mencionada e de onde poderiam destacar-se, além do índice de aprovação geral, três aspetos-chave a considerar: a capacidade resolutiva e de execução do governo, a gestão da transparência e a segurança.

O governo trabalha ou não? A diligência ou capacidade resolutiva do governo é percebida como ruim ou muito ruim por 56 % dos entrevistados, enquanto 35 % a qualificaram de boa e 5 %, de excelente. O que faz corresponde às prioridades da maioria? Faz o que deve fazer mas não divulga adequadamente? Por outro lado, a opinião pública pune o exercício da transparência com 76 % de desconformidade. Há uma exigência cada vez maior quanto a prestar contas logo após os recentes casos de corrupção e as reiteradas inclusões do Panamá dentro das listas de países 'assinalados'? De igual modo, um dos aspetos críticos seria o tema da segurança, que se ergue como outra das matérias pendentes e na qual 75 % da população crê que a situação não melhorará. Para resumi-lo de alguma maneira, poderia entender-se que o governo diz que faz muito e a opinião pública crê que nem tanto. Em contraposição a isto, aparentemente os territórios políticos onde o governo conseguiu dar mais pé teriam a ver com a continuidade dos investimentos e construção de infraestruturas estratégicas e de alto impacto, tal como assinalou Guillermo Chapman, entre outros analistas.

O governo faz mais do que divulga? Durante o discurso, o presidente deixou uma reflexão que não foi de todo comentada nos meios de comunicação, mas que se estabeleceria como um sinal relevante do que está para vir. Nele, o mandatário fez um chamamento para reforçar as estratégias de comunicação dos diferentes ministérios com uma diretriz clara. Através de uma breve mas contundente referência, Varela fez conhecer a necessidade

de melhorar o aparato de comunicação, instando direta e publicamente os seus ministros a que "comuniquem melhor as conquistas na gestão e redobrem esforços para avançar na execução das obras do governo". Poderíamos dizer que o presidente crê que a opinião coletada pelas sondagens não está a ser justa com as conquistas que -na sua visão- o governo está a concretizar? A ordem implícita que se depreende reza algo assim: "temos de travar a batalha tanto da perceção como da execução".

Nalguns círculos de assessores e profissionais da comunicação debatem-se dois aspetos. Primeiro, a polarização Martinelli versus Varela. Segundo, a falta de diálogo do governo atual. No que diz respeito ao primeiro ponto, esta ideia de polarização refere-se à diferença tão marcada entre dois estilos de comunicação. Um estilo histriónico, de alto perfil, que geriu a visibilidade a torto e a direito, que nos acostumou a isso em parte graças a um altíssimo investimento publicitário. Outro estilo mais austero, moderado, sem gritaria política, que confia em que as suas obras falarão por si mesmas e que, portanto, não requer um grande investimento nem uma grande estrutura de comunicação em funcionamento. É evidente que não é necessário esclarecer quem é quem, e isto serve também para ilustrar o exemplo. O segundo ponto é o do diálogo. É necessário dialogar. Isto pode dar-se através de uma conversa entre duas pessoas mas também através da ação. Como quando o capitão de um navio entendia as necessidades da sua tripulação (escutava) para depois responder com ações: melhor comida, instruções mais precisas ou mais horas de descanso. Nesse exemplo evi-

dencia-se um 'diálogo', implícito em palavras mas explícito em ações, entre uma pessoa e um grupo. Para gerir esta dinâmica com sucesso, a chave é sempre a mesma: escutar, separar o que se escuta, entender as expectativas da outra parte para responder através de ações. Eu escuto-te, respondo-te, por isso conversamos. Parte disto pareceria ser o que se critica na administração Varela.

Nesse âmbito e pensando na próxima fase de governo, Varela inaugura um novo *slogan* e uma nova campanha de comunicação com a consigna "Ninguém nos segura. Continuamos em frente!". Isto dá conta da necessidade de começar a capitalizar melhor as aparentes conquistas a partir da inovação nos mecanismos discursivos e de *storytelling*. Depois de tal discurso, pôde ver-se na conta do Twitter do presidente o lançamento do *spot* que reivindica as conquistas da gestão e sugere continuidade no modelo atual: "Com otimismo e determinação, nós, os panamenhos, demonstramos que ninguém nos segura. Continuamos em frente! #2AñosPorPanamá". Será o início de uma forma de governar mais orientada para a comunicação e o diálogo público com um relato renovado? Os canais digitais serão reforçados e tentar-se-á conversar com novas audiências mais e melhor? Será isto suficiente para levantar os índices de aprovação a tempo?

Crescimento económico e desenvolvimento social

Há mais de 10 anos ouvimos falar do crescimento duradouro da economia panamenha, com um pouco de variação consoante a época e perspetivas positivas para o

próximo quinquénio. Segundo o Banco Mundial, o crescimento médio anual foi de 7,2 % entre 2001 e 2013, mais do dobro da média da região centro-americana. Além disso, a economia panamenha cresceu 6,2 % em 2014, 5,8 % em 2015, e para 2016 a previsão é de 5,9 %. A partir das estimativas de tal organismo, tanto o impulso gerado pela construção da segunda linha do metro como o tráfego adicional que a ampliação do Canal gerará manterão os investimentos públicos em altos níveis, bem como os privados, destacando-se a expansão de setores como a logística e os transporte, a mineração, os serviços financeiros e o turismo.

Apesar do crescimento económico dos últimos anos, o Panamá ainda conta com cerca de 26,2 % de população abaixo da linha da pobreza e 15,6 % em pobreza extrema[10]. Além disso, em zonas rurais e comarcas a pobreza é superior a 70 % e a pobreza extrema encontra-se acima de 40 %, além de constituírem populações sem acesso a serviços básicos. Este 'paradoxo' de crescimento versus desenvolvimento incita a todo o tipo de reflexões. A economia das pessoas cresce juntamente com a economia do país? Porque é que um país que mantém um ritmo de crescimento económico semelhante ainda ostenta indicadores de pobreza e de desigualdade social tão marcados? Primeiro, porque como é bem sabido, crescimento e desenvolvimento são dois aspetos muito diferentes e o Panamá poderia ser um caso de estudo interessante em que a referência é clara: o enfoque foi posto mais no

10 Banco Mundial http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview

crescimento do que no desenvolvimento. O que é que acontece com o modelo de desenvolvimento, é o mais apropriado? Contamos no Panamá com um modelo de desenvolvimento atualizado? Sem irmos mais longe, temos um modelo de desenvolvimento estabelecido?

Ainda que isto não esteja especificamente refletido nas pesquisas de opinião, um dos pilares fundamentais deste e de qualquer governo panamenho será o de atender aos aspetos do desenvolvimento por meio de políticas públicas inovadoras e bem estruturadas. Vários analistas, como o ex-candidato presidencial independente e economista, Juan Jované, coincidem em que uma das maiores 'dívidas' do governo de Varela tem a ver com o fomento de políticas públicas e políticas de Estado, destacando a educação, a saúde e a justiça como os três aspetos básicos que deveriam contribuir para definir um rumo com visão a longo prazo. Ou seja, um modelo de desenvolvimento sustentável.

A falta de investimento em ciência, inovação e cultura é outro dos aspetos que foram assinalados como alarmantes no que diz respeito à gestão -ou não- de um modelo de desenvolvimento. Relativamente a isto, é sabido que os países mais desenvolvidos dedicam entre 2 % e 3,5 % do seu PIB a investigação e inovação enquanto o Panamá não chega a 0,2 %. Segundo os especialistas, um país deveria destinar na ordem de 1 % do seu PIB para poder estimular o setor produtivo a investir na pesquisa e aplicação de conhecimento que impacte diretamente na competitividade. "Fazer ciência não dá frutos em cinco anos, que é o horizonte da política do país. Se for investir

nela, você tem de acreditar no futuro. E nós não pudemos convencê-los de que investir em capital humano rende mais do que investir em infraestrutura e em subsídios", declarava Jorge Motta quando era secretário-geral do Senacyt nesta administração.

Desafios e oportunidades a curto e médio prazo

O Plano de Desenvolvimento Estratégico 2015-2019 do governo de Varela desde o início apresenta dois pilares-chave: inclusão e competitividade, alavancado em cinco temas como a melhoria da produtividade e diversificação do crescimento, qualidade de vida, fortalecimento do capital humano, infraestrutura e a sustentabilidade do meio ambiente. Há vários destes aspetos em que ainda se pede ao governo maior incidência e caráter resolutivo ao mesmo tempo que o panorama não se revela simples. O baixíssimo índice de aprovação transforma o cenário numa arena complexa dado que, como é bem sabido, aqui e em qualquer parte, a capacidade de manobra de um governo é diretamente proporcional ao capital político com que conta. Varela e a sua equipa deverão manejar o timão com grande acerto e bom *timing,* para evitar perder credibilidade e capital político, através de decisões imediatas, acertadas e tangíveis.

Tal como mencionámos anteriormente, criar políticas públicas alinhadas com um enfoque de desenvolvimento que acompanhe os anos de bonança económica apareceria como outro dos desafios urgentes sobre os quais o primeiro mandatário já fez uma variedade de referências.

O governo deverá procurar como diminuir a pobreza e a desigualdade social que se vivem com atroz diferença entre a capital e o resto do país e, talvez assim, conseguir construir esse legado ansiado por Varela como referência em aspetos sociais. Por outro lado, deverá ver-se como se implementa na prática o início do processo de descentralização da administração pública a partir da Lei 66 de 2015, com a transferência de mais de 200 milhões de dólares do governo central aos 78 municípios do país e se isto consegue gerar impactos positivos em matéria de desenvolvimento local nas diferentes regiões. Além disso, como se assinalou anteriormente, temas como o da descentralização não só serão um assunto de execução mas também de relato, como já manifestou o presidente aos membros da sua equipa de governo.

Neste sentido terá a oportunidade de capitalizar um dos pontos fortes do Estado panamenho dos últimos anos como é o caso da entrega de obras de infraestrutura. Embora estas não representem necessariamente um impacto imediato nos aspetos de desenvolvimento humano, certamente contêm uma narrativa de fundo e contam a história de "estamos a fazer", ou melhor, "ninguém nos segura. continuamos em frente!", como reza o *slogan* desta nova etapa. No terreno das obras de infraestrutura, a oportunidade é grande, tal como as próprias obras. Por exemplo, tal como a sondagem de Dichter & Neira indica, 78 % da população crê que a ampliação do terceiro jogo de eclusas do Canal será benéfica para a economia local enquanto 65 % afirma que será proveitosa para a economia pessoal dos panamenhos. Por outras

palavras, neste sentido há otimismo e tanto a política como a economia costumam alimentar-se dessa 'energia'. Será necessário ver quanto o governo é capaz de aproveitar a oportunidade, escutar melhor para entender quais são as crenças e prioridades da população e então gerir expectativas entregando ações. Conversar.

Segundo a agência internacional de classificação de risco Fitch Ratings, espera-se que a ampliação do Canal possa apoiar a rentabilidade continuada da economia e assim o aumento progressivo da renda *per capita* no Panamá. Além disso, assinala que o impacto deste megaprojeto representa uma oportunidade para continuar a reduzir o déficit fiscal e a acelerar a redução da dívida pública, o qual é outro dos desafios relevantes na atual fase em que o governo está a entrar.

Por último, outro dos assuntos de preocupação é a reputação do Panamá, que se tem visto impactada nos últimos anos por uma variedade de questões, tais como a inclusão do país na lista cinzenta do Grupo de Ação Financeira (GAFI), a famosa Lista Clinton e o tristemente célebre marco dos Panama Papers. Em qualquer caso, ainda não está claro o impacto que estes temas tiveram - ou terão - na economia. Depois do estouro dos Panama Papers, a Indesa mudou a sua previsão de crescimento para 2016, baixando-a de 5,9 % para 4,4 %. Será preciso determinar como se comportam os investimentos, esperar que o assunto se mantenha estático e que não levante mais poeira. Tal entidade assinala que a confiança dos empresários e dos consumidores dependerá, em parte, das medidas e reformas que o Panamá adotar e que esta

variável incidirá diretamente sobre os resultados. A este respeito, o presidente indicou que o seu governo "se manterá firme perante os países que procurarem incluir o Panamá em listas que afetem a imagem do país" e também reconheceu que corrigir algumas das irregularidades do passado está a levar mais tempo do que o esperado.

Conclusão

O governo de Juan Carlos Varela sofreu uma queda estrondosa nos índices de aprovação e ainda não chegou a metade do mandato. Com cada vez menos capital político, Varela deverá tomar uma série de decisões que comecem a impactar tangível e positivamente a vida dos panamenhos. O encerramento da marcada desigualdade social, a ativação de um modelo de desenvolvimento sustentável que acompanhe o crescimento económico, a educação, a saúde e a justiça, a redução da pobreza, o déficit fiscal, a gestão da transparência ou o controlo do gasto são só alguns dos "territórios" onde deverá batalhar.

Por outro lado, torna-se manifesta a necessidade de uma gestão mais integral da comunicação saindo desta borbulha de "austeridade" que não funciona plenamente para dar a conhecer as conquistas do governo. Isto foi dito por Varela no seu discurso. A construção de um relato homogéneo que ocupe os espaços que deva ocupar, atendendo a expectativas e prioridades será o aspeto-chave. Para consegui-lo, um bastião fundamental serão os mecanismos de escuta que, ao se ativarem, darão os

sinais que permitirão instaurar uma dinâmica de diálogo tangível e ativa. Ou seja, atender às exigências com as ações necessárias e divulgá-lo.

Eleições dominicanas 2016: três processos num só e mais tecnologia na sua organização

Iban Campo
Diretor-geral da LLORENTE & CUENCA
República Dominicana

No dia 15 de maio, mais de 6,7 milhões de dominicanos terão a oportunidade de se encaminharem aos pouco mais de 16 000 assembleias eleitorais (mesas de voto) para eleger as autoridades presidenciais, legislativas e municipais. Após duas décadas de eleições separadas, depois da aprovação da Carta Magna de 2016, as eleições presidenciais, legislativas e municipais voltam a unir-se, fazendo do terceiro domingo de maio o dia em que serão eleitos 4 106 cargos (deputados para o Parlamento Centro-Americano, entre outros).

Todo este baile de números torna as eleições deste ano um evento desafiante cuja organização corresponde à Junta Central Eleitoral (JCE), presidida por Roberto Rosario desde 2010, e na qual labutarão quase 80 000 pessoas, sem contar os delegados e respetivos suplentes que os partidos distribuirão nos pouco mais de 4 000 recintos de votação. Para torná-las realidade, o organismo disse que investirá aproximadamente 3 500 milhões de

pesos que, convertidos, representam cerca de 76,2 milhões de dólares.

As eleições decorrerão em 32 províncias e no ultramar. Ou seja, os dominicanos da diáspora também poderão emitir o seu voto, mas só para presidente e representantes na Câmara dos Deputados. 50 % dos eleitores concentram-se em cinco províncias. A grande Santo Domingo, que reúne a província do mesmo nome, e o Distrito Nacional, a capital, congrega 31,5 % deles. Seguem-se Santiago, com 10,3 %, San Cristóbal, com 5,5 %, e La Vega, com 4,21 %. Mas deverá levar-se em conta que a "província 33", formada por 384 523 dominicanos habilitados para votar fora do país, 5,6 % do total, além dos seus próprios deputados, também votarão para a presidência.

Os adversários

Apesar de haver apenas oito candidatos presidenciais, o número de partidos que farão parte será de 26. Há dois blocos claramente formados, com dominância do que encabeça o Partido da Libertação Dominicana (PLD), ao qual se aliaram outros 15 partidos para formar o Bloco Progressista. O Partido Revolucionário Moderno (PRM), que compete pela primeira vez ao ser de recente criação, conseguiu o apoio de outros três partidos. O resto são Aliança País (ALPAIS), Frente Nacional Progressista (FNP), Aliança pela Democracia (APD), o Partido Revolucionário Social-Democrata (PRSD), o Partido de Unidade Nacional (PUN) e o Partido Quisqueyano Democrata Cristão (PQDC).

Resultados pesquisas eleições 15M República Dominicana

	Greenberg - Diario Libre 11 de abril	Mark Penn - SIN 12 de abril	Gallup - HOY 25 de abril
Danilo Medina (PLD)	59 %	62 %	63 %
Luis Abinader (PRD)	32 %	29 %	29 %
Guillermo Moreno (ALPAIS)	3 %	3 %	3.2 %
Minou Tavárez (APD)	1 %	1 %	<1 %
Pelegrín Castillo (FNP)	<1 %	<1 %	<1 %
Soraya Aquino (PUN)	<1 %	<1 %	<1 %
Elías Wessin (PQDC)	<1 %	<1 %	<1 %
Hatuey de Camps (PRSD)	<1 %	<1 %	<1 %

As principais pesquisas prognosticam uma vitória de Danilo Medina no primeiro turno. Medina manteve uma tendência à ascensão em intenção de voto, que se estabilizou em torno de 50 % no último mês. Em contraposição, o apoio a Luis Abinader foi decrescendo desde as primeiras pesquisas de janeiro, que lhe davam cerca de 36 % dos sufrágios, até à atualidade, onde mal alcançaria os 30 %. Por seu turno, o apoio aos partidos minoritários ficaria reduzido a menos de 5 % das preferências: há quatro candidatos que não chegariam a 1 %, enquanto Minou Tavárez rondaria 1 % e Guillermo Moreno, 3 %

Chama a atenção a não-presença direta de dois partidos com história: o Partido Reformista Social-Cristão (PRSC) e o Partido Revolucionário Dominicano (PRD). O primeiro, tendo estado coligado com o PLD em várias disputas, nesta ocasião, decidiu ir com o PRM. O PRD, por sua vez, após a cisão que deu lugar ao surgimento do PRM, chegou a um acordo sobre reeleição com o PLD

e é seu aliado nestas eleições. Sem dúvida alguma que são duas grandes surpresas, o que levou os analistas a dizer que os partidos políticos não se guiam pela sua ideologia, mas pela cota de poder que podem negociar buscando refúgio noutras agrupações.

O PLD parte como favorito para impor-se na disputa em todos os três âmbitos de votação. O PRM, que surgiu com a ideia de ser o grande partido da oposição e a oportunidade de produzir uma mudança após 12 anos de governos peledeístas, não parece ter conseguido o seu objetivo. Ao nível presidencial, Danilo Medina, atual presidente e aspirante à reeleição depois de conseguir modificar a Constituição para esse efeito em 2015, encabeçou as últimas pesquisas apresentadas pelos meios de comunicação em aliança com empresas como a Gallup, a Greenberg e a Penn & Schoen. Os seus valores rondam os 60 %, face a 30 % em que se estancou Luis Abinader, candidato *perremeísta*. De resto, Guillermo Moreno é quem obtém melhores resultados, embora com apenas 3 % de intenção de voto a seu favor.

O processo

A Junta Central Eleitoral (JCE) é o organismo encarregado da organização das eleições. No caso de contenciosos ou recursos, o responsável por prestar-lhes atenção e dar o veredicto é o Tribunal Superior Eleitoral, novo organismo surgido a partir da sua inclusão na Constituição de 2010.

Pode-se dizer que três são as máximas da JCE ao montar o processo: mais eficiência, mais segurança e mais transparência. Não tem estado isenta de crítica e na fase final os questionamentos centraram-se nas suas decisões sobre a observação do processo a 15 de maio e na fiabilidade dos processos e equipas de verificação de eleitores, escrutínio de votos e transmissão de resultados ao centro de cômputos.

Precisamente, a grande novidade destas eleições vem da tecnologia. Quando os eleitores chegarem aos centros de votação e se aproximarem das mesas para votar, ser-lhes-á pedido o bilhete de identidade, que será colocado num dispositivo que lerá um código do qual está munido. No ecrã do leitor aparecerão os dados biométricos do detentor do bilhete e aquele estabelecerá se este está apto ou não para votar. Como medida extra de segurança e para evitar fraude de identidades, ler-se-á a impressão digital do eleitor. Este processo acontecerá desde a abertura das urnas às 6 da manhã até ao seu fecho às 6 da tarde.

Nesse momento entrarão em cena os *scanners* para a contagem automatizada dos votos. Este ia ser o único modo de contar, mas queixas de partidos da oposição e solicitações à JCE para que também incluísse a contagem manual fizeram com que o organismo eleitoral incluísse a contagem dupla para o voto presidencial. No caso da legislativa e da municipal, de acordo com a apresentação que fizeram técnicos da Junta aos diretores de jornais do país, separaram-se em montes por partido votado, o que envolve uma espécie de contagem.

Quanto à operação dos *scanners*, os papéis de votação que estiverem nas urnas serão estendidos, numerados e assinados pelo presidente da mesa. Em seguida, serão colocados por grupos nos aparelhos que as digitalizarão por ambos os lados num processo muito ágil. No fim da digitalização, o ecrã mostrará resultados sobre votos válidos e defeituosos. Os números destas últimas aparecerão no ecrã e os oficiais de mesas e delegados dos partidos deverão procurar os originais e comparar a imagem do ecrã com o voto impresso para tomar a decisão se o voto é válido ou não, e se o for, determinar a que partido é dado, em cujo caso se marcará no aparelho para somar o voto à opção escolhida. Uma vez resolvido esse impasse e após encerrar a digitalização, será impressa uma ata de resultados que deverá ser assinada por oficiais e delegados antes de ser digitalizada e transmitida ao centro de cômputos da JCE para a consolidação dos resultados.

Perante os questionamentos, no pressuposto de que se deve respeitar o que estabelecem a lei e os regulamentos, e sob a premissa de que os delegados dos partidos políticos participantes foram aprovando resoluções e decisões emitidas pelo organismo eleitoral, a JCE optou por abrir cada processo ao escrutínio de quantas pessoas quiserem observá-lo e cumprir assim com uma das três máximas mencionadas no início: mais transparência.

As chaves

Há décadas que as eleições dominicanas estão marcadas pela ideia de que sempre haverá fraudes. Com a tecno-

logia incorporada nesta ocasião, não parece que o roubo de identidade ou a trapaça na contagem se possam produzir, apesar de já haver quem pense que os *softwares* possam ser manipulados ou inclusive os aparelhos *hackeados* para alterar os resultados. De facto, o PRM pediu para abri-los para ver o que têm dentro. Parece que serão motivo de debate até terminar todo o processo eleitoral. Além dele, outra das práticas habituais protagoniza a controvérsia: a compra de bilhetes de identidade para que os eleitores não votem. E isso sim é mais factível considerando que não há tecnologia que possa evitá-lo. A inclusão no processo do voto manual no âmbito presidencial deixa espaço para a manipulação por interpretação de voto e inclusivamente para a compra de delegados de partidos.

A oposição está dividida. O PRM tentou tornar-se o eixo articulador de um movimento chamado para tirar o PLD do poder, mas a sua ideia nunca foi aceite e a prova é a existência de seis candidatos presidenciais que aspiram ao máximo cargo do Executivo de maneira independente e talvez pudessem ter desistido a favor de Luis Abinader.

O PRM não só vive com essa conquista não cumprida, como também pode ser que os resultados acabem por estar muito abaixo das expectativas que tinham gerado ao anunciarem a sua formação depois de um grande grupo de militantes do PRD abandonar tal partido para formar uma alternativa de governo. Nem o seu candidato nem a sua proposta parecem ter sido aceites pela população no sentido de forçar um segundo turno, algo em que ainda continuam a acreditar os *perremeístas*, pelo menos da

boca para fora. Vários dos dirigentes, começando com o seu candidato presidencial, Luis Abinader, arriscam muito nas eleições e uma queda poderia significar o início do fim como atores políticos, embora consigam articular argumentos que lhes permitam justificar a derrota por culpa de fatores alheios à capacidade, como, por exemplo, o uso tão batido dos recursos do Estado por parte do candidato do PLD, atual Presidente da República.

O PLD, por seu turno, soube lidar muito bem com a crise interna surgida entre a corrente de Leonel Fernández, ex-presidente do país, presidente do partido e que estava destinado a ser o candidato antes da modificação constitucional, e Danilo Medina, que apesar de ter dito explicitamente que não se candidataria para reeleição, optou por fazê-lo negociando a modificação da Constituição. Os trapos sujos foram lavados em casa e tudo aponta – seria necessário ver se algumas feridas ainda estão a sangrar - a que o candidato oficial se imporá nas eleições. Nessa vitória deverá medir-se o impacto que terão tido os seus aliados e até mesmo a candidatura da vice-presidente. É possível que a percentagem que possa faltar - com base nas pesquisas - para o PRM alcançar resultados parecidos aos de eleições anteriores em que não ganhou sejam os que o PRD está a dar ao PLD nesta ocasião. E a contribuição da candidata a vice-presidente, atualmente no cargo, Margarita Cedeño, esposa de Leonel Fernández, pode ser também importante. Ambos os elementos poderiam fazer a diferença entre eleições com ou sem segundo volta.

As pesquisas têm mostrado a tendência que os resultados poderão confirmar nas eleições presidenciais. Desta forma, as eleições no seu capítulo congressional e municipal ganham importância ao transformarem-se ambos os cenários naquilo em que a oposição poderá tentar alcançar um maior equilíbrio de poder. Deverá prestar-se especial atenção à diáspora e ao seu voto, pois quase 400 000 eleitores fora do país são muitos votos.

Sobre o que ocorrerá nestes âmbitos não há muita certeza dada a falta de publicação das pesquisas. É aí onde, no caso de resultados fechados, poderão ocorrer conflitos com a contagem e, dessa forma, o que poderá ser um processo finalizado no próprio dia 15 de maio poderá prolongar-se durante segunda-feira, dia 16.

ECONOMIA E EMPRESAS

Radar ativado: a inteligência política aplicada aos negócios

Madalena Martins
Sócia da LLORENTE & CUENCA Portugal

Tiago Vidal
Diretor-geral da LLORENTE & CUENCA Portugal

Carlos Ruiz
Diretor na LLORENTE & CUENCA Espanha

Não há dúvida de que o sucesso de uma organização depende, entre outras coisas, do grau de compreensão do contexto económico, social e político onde opera; cada vez mais, as empresas estão as suscetíveis às oscilações dos fatores que as rodeiam. Esta sociedade líquida em que vivemos obriga-nos a uma interação constante com os elementos externos, que nos condicionam, e a volatilidade do contexto atual torna, por isso, fulcral a capacidade de antever estas alterações, assim como o impacto que podem suscitar no negócio das empresas e no futuro das organizações.

Em épocas de crescimento económico relevante o contexto pode ser igualmente volátil mas, perante um

maior leque de oportunidades de negócio, é mais fácil alcançar uma boa performance minimizando os impactos externos negativos. Porém, isso não acontece em períodos de reajuste do ciclo económico, recessão ou tímida recuperação – estágio em que nos encontramos atualmente. Os recentes dados do INE a respeito do primeiro trimestre do ano não foram animadores. Ainda que o PIB nacional tenha crescido 0,8 % face a período homólogo de 2015, Portugal teve o segundo pior desempenho da Zona Euro (apenas atrás de Grécia) e as metas traçadas pelo Governo – o Executivo antevê, no Orçamento do Estado, um crescimento de 1,8 % em 2016 – parecem cada vez mais difíceis de atingir.

A aptidão estratégica de um negócio não recai, então, apenas na compreensão das dificuldades macroeconómicas do país, mas sobretudo na capacidade de superar um clima de incerteza. Ora, acompanhar de perto a atividade política e legislativa pode revelar-se determinante para contornar os obstáculos que esse cenário pode trazer e, por conseguinte, melhorar os resultados do negócio.

Ou seja, um dos fatores que mais influem na ação organizacional, e que é muitas vezes negligenciado, é o da esfera política e legislativa. Não é novidade que as decisões debatidas e tomadas regularmente neste âmbito têm o poder para influenciar diretamente a atividade de uma empresa, ou até para afetar todo o funcionamento de um setor. Porém, a maioria destas decisões mantem-se fora do radar das empresas durante a fase da sua entrada e debate na Assembleia, acabando por se fechar quase qualquer janela de oportunidade por parte

das organizações em pró-ativamente participarem no debate, ainda que possam ser grandemente afetadas. Se existir uma forma de antecipar um risco, abre-se a possibilidade de reagir. Aí, a organização despe a sua pele de observadora para passar a intervir na defesa dos seus legítimos interesses.

Só uma pequena parte da atividade política - cerca de 10 % - chega ao público em geral, através dos órgãos de comunicação social. Isto torna evidente que o volume de trabalho legislativo é substancial e que há inúmeras movimentações nos órgãos de soberania que não chegam sequer a ser publicamente conhecidos. Perante esta realidade, evidencia-se a importância da inteligência política no universo das organizações; a construção de uma vantagem concorrencial pela informação sobre as dinâmicas do universo político, que faculta a capacidade de prever a mudança e os diferentes cenários que podem emergir. Já são muitas empresas e organizações que contam com este vértice estratégico para melhor gerirem as ameaças ou aproveitarem as oportunidades que surgem no seu caminho. Através dele, as empresas incrementam o nível de conhecimento da esfera política, social e económica em que operam para uma tomada de decisão mais informada, diminuindo a margem de erro. A inteligência política e económica como ferramenta nos negócios não é nova mas cada vez mais distingue as organizações que convivem ativamente com o meio onde atuam daquelas que se limitam a perdurar na sua consequência.

Os negócios no Peru pós-eleitoral

Luisa García
Sócia e CEO Região Andina na LLORENTE & CUENCA

José Carlos Antón
Diretor-sénior Região Andina na LLORENTE & CUENCA

A confrontação das últimas eleições deixou o país em certa medida dividido e que terá de enfrentar necessariamente muitos desafios se quiser continuar pelo caminho do crescimento. Precisamente, para que este bom caminho que tornou o Peru um dos países com maior crescimento na região (ou também que menos sentiu o impacto da crise) continue, é necessário olharmos para o que ocorreu nas últimas eleições e entender quais são as lições dadas sob o ponto de vista do papel que os empresários devem impulsionar a partir de agora.

Este artigo analisará os desafios que o próximo governo, encabeçado por Pedro Pablo Kuczynski (PPK), deve encarar com o fim de gerar a confiança necessária para desbloquear e incentivar o investimento. Sob essa lógica, identificaram-se cinco temas-chave que serão cruciais no próximo quinquénio.

O desafio da governabilidade

Apesar de a reativação da economia se vislumbrar como principal objetivo do próximo governo, há um tema transversal em que se terá de trabalhar ao pormenor para concretizar as propostas de campanha: garantir a governabilidade. Para consegui-la, há dois âmbitos fundamentais sobre os quais o próximo presidente deverá agir.

O primeiro é o Congresso, com uma maioria absoluta do partido Força Popular (liderado por Keiko Fujimori), que já manifestou que será oposição e ainda não deu os sinais claros de ter vontade de diálogo com o Executivo. Nesse sentido, como apontava Óscar Espinosa, é necessário da parte do governo um olhar a médio prazo, materializado numa estratégia política que faça frente ao risco que possa representar um embate entre forças políticas que, por seu turno, possa prejudicar os investimentos. Este temor sustenta-se principalmente na vontade intervencionista que o fujimorismo demonstrou no último período legislativo e o chamamento de outras forças políticas de oposição, como a esquerda, que pediram ao atual presidente que não fosse pró-empresário.

O outro âmbito é o espaço social, onde os conflitos são um problema latente, com a esquerda e os movimentos antimineiros, que também farão frente ao novo presidente, adquirindo protagonismo. Estes últimos já demonstraram a sua boa capacidade organizativa e têm bases sociais em todo o país, graças às quais pararam vários projetos mineradores. Enrique Pasquel destacava,

como dado de interesse, que PPK e o seu partido Peruanos pela Mudança não têm um só governo regional em todo o país e na primeira volta só ganharam em 46 dos mais de 1800 distritos do Peru, o que demonstraria a carência de base popular do atual mandatário. Por esse motivo, o desafio será o novo presidente demonstrar que tem controlo sobre o território e isso só conseguirá através de operadores políticos nas zonas mais afastadas que sirvam de mediadores.

Eliminação de impedimentos administrativos

Por seu turno, Roberto Abusada recordou que o Peru passou de ser percebido como um Estado falido para ser uma estrela na América Latina, produto do giro económico dos anos noventa. Não obstante, ainda se devem manter os esforços por mudar o terreno hostil que persiste nalgumas instituições, as quais têm os olhos postos diretamente na empresa –como, por exemplo, o Ministério do Trabalho e os seus fiscais– mas, sobretudo, eliminar o excesso de trâmites estatais que tornam difícil o crescimento económico. A chamada *tramitologia*.

Eliminar os impedimentos administrativos é um dos principais objetivos para o qual deverá apontar o governo para reativar a economia. Apesar de já existir um diagnóstico detalhado sobre a situação (não é necessário diagnosticar mais), o que falta é aplicar uma série de medidas urgentes e agir de maneira concreta e efetiva. Cayetana Aljovín –vice-presidente executiva da Confep– estabeleceu como medidas fundamentais a aplicar ou elimi-

nar a geração de recursos próprios em cada entidade do Estado (reguladores, etc.) para todos irem diretamente para o Tesouro público e assim não terem o incentivo de gerar rendas apenas para uma instituição; promover os incentivos corretos para os funcionários (por exemplo, para quem aplicar mais medidas corretivas); fornecer tecnologia ao Estado para este melhorar os processos e conseguir estar interligado; e limpar a confusão legislativa que ainda existe com cerca de 600 mil normas que precisam de ser revistas para identificar a sua utilidade.

Um claro exemplo disso é o retrocesso na implementação das associações público-privadas durante o último governo, as quais se viram prejudicadas principalmente pela pouca legitimidade de que gozam as numerosas adendas. Nesse caso, é necessário que o novo governo reforme ProInversión e estabeleça um esquema que permita filtrar projetos, dado que muitos dos que chegam estão mal elaborados, o que motiva a desconfiança para com o mecanismo. O mesmo acontece com o mecanismo de Obras por Impostos, que embora até pudesse ser exportável ao mundo, também precisa simplificar as normas.

Apesar de muitos dos empresários serem otimistas, com a chegada do novo presidente é necessário aproveitar isso de imediato, e uma mostra clara de que PPK daria seria tomar decisões estratégicas e impulsionar medidas concretas que permitam acabar com os impedimentos burocráticos, pois isso alenta o investimento, o qual promove mais crescimento.

Ambiente para a mineração

De mãos dadas com a erradicação da *tramitologia*, outra prioridade a ter em conta é o investimento privado, sobretudo focado nos grandes projetos mineradores. Isso sem deixar de lado as expectativas sociais, que cada ano são mais altas e quase sempre acabam por se transformar em fonte de conflitos.

Existe já um consenso de que o Peru é um país minerador e isso verifica-se, por seu turno, por a grande maioria do eleitorado ter apostado numa economia aberta e de mercado. Contudo, e como recordou Óscar Espinosa, no próximo ano só se investirão mil milhões de dólares, quando se poderiam ter investido 10 ou 12 mil milhões. O desafio para o novo presidente será desbloquear, pelo menos, um dos grandes projetos mineradores atuais.

Para isso, é necessária uma sinergia entre o Estado e a empresa privada, pela qual o primeiro se preocupe em chegar aonde hoje não chega, enquanto o segundo deve estabelecer uma mecânica de trabalho correta com as comunidades. Em geral, a população espera da empresa mineradora o que corresponde ao Estado, pelo que, para a mineração triunfar, deve-se realizar um trabalho conjunto entre a empresa, o Estado e o presidente, sendo este último quem deve encabeçar a promoção de projetos estratégicos.

Um exemplo que se mencionou durante o encontro foi o do recém-eleito vice-presidente e ex-governador de Moquegua, Martín Vizcarra, que construiu uma sinergia muito interessante ao ligar um projeto minerador

à construção de uma estrada e de um hospital, conseguindo que as pessoas agora exijam que a empresa entre já em operação a fim de verem materializados os outros projetos que beneficiarão a comunidade diretamente.

Além disso, gerou-se uma reflexão persistente em torno do aparecimento de operadores políticos que depois gerem os grandes protestos sociais onde o Estado brilha pela sua ausência, pelo que o novo governo terá de executar o seu papel e trabalhar de perto em cada canto do país.

Inserção do Peru no mundo

A importância do papel do Peru no mundo ainda está a passar despercebida apesar de oportunidades enormes como a Aliança do Pacífico, que já liberalizou o mercado para o comércio peruano, e o Acordo Transpacífico de Cooperação Económica (TPP). Ambas são as duas vias pelas quais o país poderia inserir-se em cadeias de valor que impactariam positivamente o crescimento da sua economia e replicar o que já se vê com empresas de engenharia peruana que trabalham na Colômbia e noutros países da região.

O mundo já começou a olhar para a América Latina como uma área potencial de crescimento e, apesar do medo e saída de capitais, ainda existe um grande potencial inexplorado nos acordos de livre comércio que o Peru tem com as principais economias do mundo. No entanto, a integração no mercado global que conseguimos ainda

está a ser freada pela burocracia estatal, sendo este outro desafio para o novo governo.

Reputação da empresa privada

Embora o Estado tenha grandes desafios, como os que se mencionaram previamente, os empresários também têm de encarar este quinquénio com uma nova atitude que explicitem o que fazem e o que são, pois isso repercute diretamente nos negócios.

Para isso, é necessário um exercício prévio, o qual compreende a desmarcação dos maus empresários. A corrupção dos empresários relativamente ao Estado é definitivamente um ponto a trabalhar, sendo crucial que quem cometeu algum facto doloso assuma a sua responsabilidade e expie a sua culpa. Essa é a única maneira de conseguir que se diferenciem os bons dos maus empresários.

Por outro lado, as empresas devem entender que, embora os peruanos estejam a viver melhor do que antes, o nível de indignação continua a ser forte devido à desigualdade existente. Por isso, o outro grande desafio para o grande, médio ou pequeno empresário é mostrar-se como um agente promotor do desenvolvimento que tenha entre as suas principais funções, além de investir e pagar os seus impostos, ser um excelente empregador, preocupado com os seus colaboradores e as suas famílias, e ser socialmente responsável, dando ênfase sobretudo à educação. Destes últimos, já se têm boas experiências, como é o caso da iniciativa de Empresários para a Educação;

contudo, o trabalho deve continuar a realizar, comunicar e partilhar as boas práticas com todos os seus públicos de maneira mais notória e permanente no tempo. Somente isto lhes permitirá construir uma reputação que os posicione positivamente na opinião pública.

Conclusões para o futuro

Perante um cenário ainda incerto na questão política, o próximo governo tem de tomar decisões estratégicas e impulsionar medidas concretas que permitam reativar o crescimento a curto e médio prazo. Um dos grandes desafios para o Peru no quinquénio será continuar com o esforço por melhorar a sua competitividade com o mundo, sobretudo perante o objetivo de ser incluído na Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económicos (OCDE). Nesse sentido, a diversificação produtiva é fundamental, sobretudo uma que implique também diversificar a matriz mineradora do país; e juntamente com esta o desenvolvimento da agricultura e da agroexportação que, por sua vez, é uma das melhores formas de combater temas críticos como o tráfico de drogas.

Neste sentido, os desafios fundamentais que o setor empresarial deve enfrentar e que influem diretamente no clima de negócios são: combater a informalidade, dado que o Peru é um país que tem uma força laboral onde mais de 50 % é informal e uma economia informal de 60 %, o que gera desigualdade entre os cidadãos; promover o fortalecimento da institucionalidade; e, por último, manter o compromisso do empresariado com uma

agenda social que aposte no desenvolvimento do país: clara, concreta e que se cumpra.

Por outro lado, é prioritário repensar e reorganizar a regionalização que até agora trouxe mais problemas (corrupção, delinquência, etc.) do que benefícios. Essa reorganização implica, por exemplo, a eliminação de funções partilhadas no Estado, dado que estas evitam que haja uma só entidade responsável pelos problemas (isto vê-se sobretudo no problema da falta de segurança), e o retorno de funções para o executivo para as entidades que não souberam cumprir o seu papel.

Por último, e não menos importante, pois é uma preocupação muito próxima da população em geral, está a procura de soluções, tanto a partir do Estado como da empresa, para a crise da insegurança dos cidadãos. Isto é não só um problema que aparece em todas as pesquisas, como também vê-se refletido nalguns relatórios de competitividade, segundo os quais o Peru é o país da América Latina onde as pessoas são mais vítimas da delinquência. Para isso é fundamental a luta contra o tráfico de drogas, pois esta atividade penetra negativamente no Estado e nas instituições corrompendo-as e desencadeia a violência que vemos hoje em dia.

As AFP e o Desafio da sua Reputação no Chile

Claudio Ramírez
Sócio e gerente geral da LLORENTE & CUENCA Chile

Hoje, basta visitar qualquer plataforma *web* ou obter informações de maneira aleatória para nos darmos conta da visão negativa (desinformada) que o cidadão comum tem do sistema de administradoras de fundos de pensões (AFP). Uma situação que requer um trabalho mancomunado, entre todos os atores, para lograr transmitir e tornar o seu papel inteligível.

A situação chega a tal nível que, inclusivamente quando as informações emitidas por estas entidades são de caráter positivo como, por exemplo, um aumento de rentabilidade nos fundos administrados, estas tendem a ser desmerecidas e desqualificadas quase automaticamente por este novo cidadão, desinformado e empoderado.

Quanto a isso, diversos estudos falam de um exíguo nível de conhecimento por parte dos usuários sobre o funcionamento das AFP, onde as suas expectativas sobre os resultados do sistema são muito baixas, já que grande parte da população pensa que receberá uma reforma "muito abaixo do seu salário atual". Como círculo vicioso, isto gera um processo de resignação, fruto desta situa-

ção de desconhecimento, fazendo com que as pessoas se desmotivem em aprender e saber mais sobre como melhorar as suas próprias economias.

Neste contexto, 90,2 % dos entrevistados, que participaram noutro estudo de um reconhecido ator do sistema de previdências chileno, dizem saber muito pouco ou nada sobre o sistema de reformas. Com 58,8 % que também não sabem qual a comissão que a sua AFP cobra por administrar as suas economias, e 45,3 % que desconhecem quanto dinheiro economizaram na sua conta individual. Todos estes antecedentes permitem entender o contexto de profunda desinformação em que o público que recorre a esta indústria está mergulhado.

No que diz respeito à comunicação, acontece algo semelhante ao que acontece com atores como as caixas de compensação e as companhias de seguros, para mencionar alguns. Nestes setores, enfrentamos o típico caso em que a marca guarda-chuva (AFP), mais do que blindar as outras marcas (empresas), amplifica o ruído comunicacional existente. Assim, apesar dos esforços que as entidades fazem individualmente, é muito difícil combater o cenário comunicacional adversário que o próprio setor criou.

Posto isso, é fundamental que as empresas formulem uma nova estratégia e, porque não, uma nova comunicação, a qual não deve ter um caráter reativo, mas pelo contrário, deve ir para frente, com conteúdo de qualidade e transparência. Num cenário de proliferação de informação e onde tudo e todos podem ser citados e tornar-se referências, é importante de uma vez por todas repensar e ditar as regras da comunicação.

Como é que fazemos isto? Assumindo a comunicação como um eixo estratégico das nossas ações. O que notamos é que as pessoas precisam de entender o sistema, mas não conseguem. Por isso, o papel das AFP é liderar este processo. Embora hoje existam entidades que tentam articular um discurso mais próximo, ainda é necessário um maior entendimento e empatia para poderem dar aos reformados atuais e futuros o que realmente necessitam: informação clara, transparente, oportuna e gráfica.

Isto tem especial relevância quando os temas relacionados com a satisfação da procura cidadã se assentam na agenda, e fazem-se chamadas a partir de diferentes setores (entre eles os políticos e autoridades) a uma maior autorregulação e trabalho proativo e de longo prazo com os *stakeholders*.

É aqui que surge a imperiosa necessidade de as empresas do setor e das entidades que as aglutinam repensarem e entenderem que o que se requer é articular ações que se originem de e através dos próprios negócios. E como é que se consegue isto? Através de um relato que incorpore temáticas relevantes para os beneficiados pelas AFP, ou seja, que permita construir pontes de aproximação por meio da informação. Tomando o exemplo empreendido pela indústria bancária global, hoje precisamos de dispor de um modelo de comunicação baseado na informação, o qual poderíamos chamar de Educação para a Reforma.

Se as entidades forem capazes de entender isto como um plano de viagem e parte de uma visão sindical e empresarial de longo prazo, estaremos na presença de uma

estratégia de sustentabilidade, a qual poderá gerar importantes rendimentos, tanto para as empresas como para o seu ambiente.

Deste modo, entendemos que quando falamos desta sustentabilidade também fazemos referência a uma estratégia que permita alinhar as metas próprias do negócio com o bem comum e, ao mesmo tempo, com as exigências dos seus grupos de interesse. Sem lugar a dúvidas, um novo olhar que atravessa, a partir da comunicação, a reputação como um processo de gestão, em concordância com o marco regulador, mas indo um passo mais adiante. Por outras palavras, entendendo os consumidores como um *stakeholder* relevante dentro do seu próprio *habitat*.

Talvez haja quem tenha pensado que não podemos solucionar estes assuntos através da informação ou da educação; no entanto, é neste momento que a nossa premissa se vê sustentada ao nos inteirarmos de que grande parte das avaliações feitas pelos indivíduos do próprio sistema são construções que se foram concebendo com base em informações obtidas de terceiros em detrimento das do próprio sistema.

O panorama, à simples vista, parece ser muito complicado, mesmo assim é importante entendermos que estamos em presença de uma oportunidade. Hoje estão criadas as condições para que as brechas informativas entre o que as entidades dão e o que o consumidor procura se abreviem e desapareçam a médio prazo. Ferramentas como as novas tecnologias, plataformas e redes sociais são fundamentais quando se trata de cumprir e contri-

buir para o que foi dito, pois são as que se contactam, aproximam o conceito de Educação para a Reforma e tiram-no do campo publicitário, dando-lhe sentido e valor.

É claro que quando se visibilizam de maneira oportuna e transparente os aspetos relativos ao funcionamento e à operação dos diferentes produtos financeiros como neste caso as pensões, gera-se empatia, credibilidade, fidelidade ao mesmo tempo em que se potencializa a sua reputação empresarial, transformando um tema inicialmente complicado em vantagem competitiva diante dos seus pares, os consumidores e os próprios reguladores.

Reformas 2.0 na América Latina: Conciliar crescimento com desenvolvimento

Desenvolvendo Ideias

Em muito pouco tempo, o teor das análises sobre a situação económica latino-americana mudou radicalmente. O panorama é visto atualmente de maneira completamente oposta à que, até há pouco tempo, se considerava como a década "dourada" ou "prodigiosa". Face ao período de crescimento e prosperidade, inédito na região, de 2003 a 2013, atualmente todos os organismos internacionais coincidem ao considerar a situação "muito preocupante".

A bonança continuada desta década refletiu-se, de imediato, nos índices de crescimento latino-americano, por país. Neste sentido, se a média regional já era em si significativa, com um ritmo de crescimento para este período de 5,4 %, ainda o é mais se compararmos com a média da OCDE, que não superou os 2,3 %.

Tendo em conta a esta situação, nos últimos anos as economias regionais conheceram taxas de crescimento relativamente baixas, entre 2 % e 2,5 % do PIB, e a tendência é decrescente, uma vez que 2015 é já o terceiro ano consecutivo de declínio, e 2016 apresenta-se com todos os indicadores a apontarem para resultados igualmente maus ou mesmo piores, como afirma o FMI. Este orga-

nismo retificou em baixa, pela segunda vez no ano, a sua previsão para a América Latina, de maneira considerável. Segundo este organismo, o PIB agregado da região, no seu conjunto, sofrerá uma contração de 0,5 % em 2016[11].

Este contraste de dados é significativo, mas não tem por que surpreender. Pelo contrário, esta era uma situação previsível. Os motivos são "uma conjuntura internacional desfavorável nos últimos cinco anos, devido aos baixos preços das matérias-primas, a desaceleração económica da China, o encarecimento do financiamento externo e as limitadas entradas de capitais por políticas monetárias dos EUA"[12]. A pior situação possível para as economias que dependem dos preços do mercado internacional, concretamente dos preços das matérias-primas, uma vez que o seu modelo produtivo é agro-exportador, baseado num ou dois produtos e concentrado num ou dois mercados, no máximo. A vulnerabilidade das economias latino-americanas, devido a esta situação de ultra-dependência, tornava previsível e nada surpreendente que, perante as flutuações da conjuntura do mercado internacional, esta procura se reduzisse abruptamente, com uma grave e imediata repercussão nas referidas economias. Uma situação que pode piorar, tendo em conta a situação do mercado internacional, do qual dependem boa parte das economias latino-americanas, uma vez que

11 Previsão de crescimento FMI, 16/04/2016, http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2016/NEW041216AS.htm.

12 Perspectivas da América Latina para 2015, em educação, competências e inovação, http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37445/S1420759_é.pdf?sequence=1.

"o crescimento económico de América Latina poderia ser ainda menor perante uma desaceleração mais profunda do crescimento da China e, em menor medida, por um endurecimento mais rápido das condições financeiras dos EUA"[13].

O principal problema é que, durante estes anos de bonança, não foram realizadas as reformas estruturais necessárias para modificar progressivamente o modelo produtivo latino-americano. Longe disso, o que se verificou foi uma re-primarização das referidas economias.

O desafio não é recuperar o crescimento da década passada, mas sim alcançar o desenvolvimento. É necessária uma transformação estrutural do modelo de desenvolvimento, baseado na competitividade, o qual se obtém com uma educação qualificada, infra-estruturas adequadas e investimento em alta tecnologia, para conseguir diversificar o aparelho produtivo, acrescentando mais valor às matérias-primas.

Perante estes desafios, este relatório põe em evidência que a discussão não se baseia necessariamente em levar a cabo uma industrialização, como se tem vindo a repetir estes últimos meses, como tal , a indústria não é necessariamente a resposta. O mais importante é ter presente que seja qual for a atividade económica, e isso dependerá da procura dos mercados, é imprescindível ser mais competitivo, produtivo e inovador, peloque é imperioso investir por sua vez em capital humano (educação) e em capital físico (infraestruturas).

13 Ibidem.

As diferentes situações dentro da região

Apesar dos dados regionais conhecidos, o certo é que as médias regionais não mostram toda a realidade. Esta é muito diversa e embora haja países que se encontram mergulhados numa recessão, também existem países que, apesar da diminuição dos seus índices de crescimento, continuam a crescer.

Antes de passarmos a analisar a situação por país, a nível sub-regional parece evidente que as áreas mais dependentes do comércio com a China estão particularmente afetadas por uma situação de crise. A mudança de modelo económico por parte do gigante oriental determinou uma diminuição da procura de matérias-primas, que afetou seriamente as economias sul-americanas. Isto explica que seja a América do Sul que apresenta os piores dados, uma vez que a sua dependência do mercado do gigante asiático foi maior. O contrário acontece com o México ou a América Central, regiões mais concentradas no mercado norte-americano, que, neste momento, apresenta sintomas de recuperação.

Por este motivo, mesmo as economias que se considera apresentarem uma evolução mais positiva, como é o caso do Chile, Colômbia, Peru e Uruguai, têm vindo a registar uma significativa desaceleração. O Paraguai tem sido afetado pelo mesmo motivo, e o mesmo acontece com o Equador, cujo uso do Dólar constitui um travão perante a forte desvalorização das moedas dos países vizinhos. No entanto, os maiores responsáveis pelas previsões pessimistas que se têm vindo a colocar são o Brasil e

a Venezuela e, porque são dois países que se encontram em recessão, situação que impacta significativamente a média regional.

No caso da Venezuela, a drástica queda dos preços do petróleo gerou uma situação preocupante para a economia do país, uma vez que as receitas dependem desta fonte de energia. A forte quebra de receitas destes preços pôs em evidência algumas contradições de gestão do atual governo venezuelano.

No que refere ao Brasil, o fator político revela-se também importante para compreender a grave situação que enfrenta o atual governo. O escândalo de corrupção na PETROBRAS teve um efeito dominó, que alcançou a própria presidente da República, Dilma Rousseff, e o ex-presidente, Lula da Silva. A incerteza política gerada por esta crise afeta muito diretamente a situação económica, como refere o relatório já referido, onde se calcula que a economia brasileira cairá perto de 3,5 % em 2016, e recuperará até se situar nos 0,0 %, em 2017. Os novos dados representam uma correção em baixa das projeções do mês de outubro, de 2,5 % e 2,3 %, respetivamente.

Por outro lado, a Argentina, que vivenciou algum crescimento em 2015, deverá sem dúvida enfrentar uma importante recessão em 2016, como consequência também dos erros de gestão económica da anterior presidência e dos reajustes que deverá levar a cabo a atual administração. A situação no seu conjunto neste área, e particularmente a do Brasil e da Venezuela, poderia explicar os dados negativos da média regional em 2015 (-0,4 %) e as expetativas de um crescimento virtualmente nulo

ou igualmente negativo, segundo as previsões, em 2016, como já foi mencionado.

A evolução das economias mais a Norte também apresenta uma tendência para diminuir, embora continue a registar algum crescimento. Assim, no México, a outra grande economia da região, regista um abrandamento de -0,2 %, embora a sua economia continue a crescer a um ritmo de 2,6 % em 2016, e de 2,9 % em 2017. Por outro lado, a região da América Central, Cuba e República Dominicana tiveram um crescimento médio de 4 %, em 2015.

Em conclusão, esta região enfrenta, com toda a certeza, de um modo geral, uma crise de matérias-primas, uma vez que este é o modelo económico dominante. Neste sentido, a re-primarização testada na América do Sul, pela sua particular dependência da procura da China, explica que esta região esteja particularmente afetada. Daí advém que, dentro deste padrão, existam economias com maior ou menor nível de diversificação. Um fator que, sem dúvida, melhor as posiciona para enfrentar esta crise.

De igual modo, dependendo das exportações, haverá economias mais ou menos afetadas. A particular descida dos preços dos minerais e dos combustíveis fósseis, relativamente ao preço dos alimentos, dá lugar a que haja países particularmente afetados por esta questão. Isto explica a difícil situação de países exportadores de combustíveis fósseis, cujos preços estão a alcançar mínimos históricos, como é o caso da Venezuela, Equador, Colômbia e Bolívia. Os países mineiros, como o Peru e o Chile, ressentir-se-ão também necessariamente nesta nova situação.

Igualmente, os países com maior diversificação económica, como o Brasil, enfrentarão melhor esta crise, uma vez superada a sua crise política interna, do que aqueles países que dependem praticamente de um único produto de exportação, e que não contam com outros produtos exportadores ou tenham falta de tecido industrial, como a Venezuela.

Realizações e desafios. Acertos e erros. Lições aprendidas e temas pendentes

A pergunta seria por que é que neste momento estamos a falar de uma situação difícil, de abrandamento e mesmo de recessão, quando certamente todos os organismos internacionais coincidem em assinalar que a "América Latina demonstrou um progresso notável em termos económicos e sociais. Este foi um ciclo económico de prosperidade que não se registava há muitas décadas. É importante reconhecer que a economia da região é emergente dentro da sua heterogeneidade.

Esta é uma região muito diferente do que era há 15 anos: os níveis de pobreza reduziram-se de forma significativa e têm-se produzido investimentos em infraestruturas tradicionais e de telecomunicações. O mais importante é o aparecimento de uma classe média e a melhoria da cobertura educativa, que se duplicou. É uma região muito melhor preparada"[14].

14 Infolatam, Mario Castillo, Cehfe da Unidade de Inovação e novas Tecnologias da CEPAL http://www.infolatam.com/2015/10/01/mario-castillo-cepal-a-ralentizacion-economica-va-a-favorecer-a-innovacion-tecnologica/

A resposta encontra-se na forma como se alcançou este crescimento.

Certamente existem importantes lições aprendidas e êxitos alcançados pela região ao longo do século XX, depois de algumas experiências difíceis de manejar, que dão lugar a que, apesar da difícil situação a que se enfrenta, a realidade latino-americana não seja a mesma que antes. Verificaram-se importantes avanços, que não são, quantitativa nem qualitativamente, suficientes, ao ser necessária uma mudança de caráter estrutural. Com efeito, estes avanços conseguiram-se graças às receitas procedentes de uma conjuntura favorável, para um modelo de economia fundamentalmente extrativa, dependente da extração de recursos naturais.

No entanto, apenas com a transformação no sentido de um novo modelo produtivo será possível que a região possa competir com outras potências emergentes, como as asiáticas. Para tal é preciso obter uma diversificação económica, através do investimento em tecnologia e conhecimento, infraestruturas, logística e serviços de valor acrescentado, reproduzindo desta maneira uma economia circular.

Na medida em que não houve mudanças estruturais, um dos maiores temores é que o bem-estar e as transformações sociais verificados não se possam sustentar e tenha lugar um retrocesso neste sentido.

No momento em que diminuíram os preços das matérias-primas, devido à situação internacional, e mais recentemente pela conjuntura na China, é quando se colocam novamente as questões, de maneira evidente, so-

bre os problemas estruturais de economias pouco diversificadas, cujos produtos de exportação carecem de valor acrescentado e apenas têm produção industrial local. As consequências desta nova fase começaram a tornar-se visíveis desde 2012, momento a partir do qual os preços dos produtos primários começam a cair, gerando-se em consequência um efeito praticamente mecânico, caraterizado por uma drástica diminuição dos instáveis índices de crescimento dos países exportadores destes produtos, entre os que se incluem os países da América-Latina.

Não é a primeira vez que a América Latina enfrenta uma crise semelhante. Na realidade, são crises cíclicas que têm lugar desde a segunda metade do século XIX, período em que se configura o seu modelo produtivo. A proposta alternativa mais importante foi a tentativa de industrialização, por substituição de importações, adotado na região, depois da II Guerra Mundial e vigente até aos anos noventa. Um modelo com escassos resultados, que em qualquer caso deu lugar a uma indústria subsidiada pelos Estados e muito pouco competitiva.

No entanto, embora as limitações do modelo agro-exportador e a experiência histórica permitissem antecipar que a situação se repetiria novamente quando baixassem os preços do mercado internacional, ainda existem governos na América Latina que consideram que o mercado das matérias-primas é inesgotável e que sempre existirá procura, pelo que será sempre uma fonte de recursos[15].

15 Eduardo Gudynas, Estado compensador y nuevos extractivismos. As ambivalencias do progresismo sudamericano, *Nueva Sociedad*, nº 237, janeiro-fevereiro, 2012.

Partindo desta visão, o certo é que era uma autêntica "tentação" aproveitar esses recursos para favorecer, como efetivamente aconteceu, a diminuição da pobreza e da desigualdade, a curto prazo, através de políticas sociais, para alguns necessitados. Políticas e iniciativas que levaram a cabo todos os governos, sem qualquer exceção, de direita ou de esquerda.

O problema fundamental é que com isso não se deixou de potenciar a re-primarização das economias latino-americanas, atrasando as necessárias reformas estruturais. A consequência é que, de facto, se verificou algum crescimento, mas não desenvolvimento. Por isso, apesar dos êxitos conseguidos, os efeitos foram positivos a curto prazo, mas significaram, em última análise, um retrocesso a médio e a longo prazo.

As opções conduzem inevitavelmente a transformar o modelo produtivo, porque não é possível tentar continuar a viver das matérias-primas através do modelo atual. O certo é que, embora existisse vontade neste sentido, nenhuma economia se pode permitir a fazê-lo. Não seria a opção mais realista, nem a melhor. Em primeiro lugar, porque não se vislumbra, a curto prazo, uma potência que requeira tal volume de matérias-primas, tal como aconteceu com a China, por exemplo, na última década.

Em segundo lugar, porque na medida em que este modelo económico não é sustentável, mesmo supondo que existisse uma nova potência similar, mais tarde ou mais cedo regressaríamos a uma situação de crise, como a que está a ter lugar neste momento. Com um problema acrescido, porque entretanto o resto do mundo teria avançado,

e a região latino-americana não o teria feito, devido às características que apresenta este modelo económico.

O projeto de transformação: alcançar o desenvolvimento

É um processo lento que requer um papel ativo das políticas públicas, que aponte para um sector mais competitivo. Por isso, neste momento, o desafio é transformar o mesmo modelo económico do século XIX, para enfrentar uma crise própria do século XXI, e não existam mais possibilidades de atrasar essas reformas. É imprescindível construir economias mais produtivas e competitivas, nas quais predomine a inovação e onde exista uma ampla diversificação de produtos. O que significa a necessidade de investir em conhecimento e em novas tecnologias, que garantam a diversificação da economia, entre outros aspetos.

A visão dominante, a curto-prazo, veio duplicar os problemas para abordar as reformas necessárias, uma vez que quando existiam recursos, esse teria sido o momento de ter levado a cabo fortes investimentos, destinados a modificar o modelo produtivo. Para o fazer, as possibilidades de crescimento e de progresso passam por uma condição "sine qua non": acabar com o sistema de exportação de produtos primários sem valor acrescentado. Esta é a chave do fracasso do sistema tradicional, o que explica que todas as melhorias tenham sido limitadas.

Para Mario Castillo, "a região soube utilizar parte dos excedentes deste boom, que foram reinvestidos em políticas sociais, em políticas de formação de recursos hu-

manos e em infraestruturas (...) A principal debilidade é que não se compatibilizou de maneira adequada o desenvolvimento de um sector baseado na exportação de recursos naturais com um sector tecnológico que proporcione valor acrescentado"[16].

Os motivos são fundamentalmente dois e estão relacionados com o predomínio de uma visão a curto-prazo tanto governamental como empresarial. No que diz respeito às políticas públicas implementadas, como já foi referido, são os próprios governos que impulsaram a re-primarização da economia. Por outro lado, considerando que os sectores de recursos naturais permitiram obter rentabilidades tão altas, sem investimento tecnológico, o incentivo para criar empresas de base tecnológica foi muito menor.

Esta situação está a inverter-se atualmente, porque estão a desenvolver-se iniciativas de base tecnológica e a ser levadas a cabo importantes experiências em diferentes países. Por exemplo, o Chile implementou uma estratégia de especialização em sectores de alto valor acrescentado, aplicando novas tecnologias aos sectores tradicionais, utilizando a *internet* no sector industrial e em novos sectores associados à biotecnologia e às manufaturas. Verificam-se progressos também na Argentina (tecnologia da informação) e o México e o Brasil possuem clusters tecnológicos importantes na indústria automó-

16 Mario Castillo, Chefe da Unidade de Inovação e Novas Tecnologias da CEPAL, Infolatam 30/09/2015. http://www.infolatam.com/2015/10/01/mario-castillo-cepal-a-ralentizacion-economica-va-a-favorecer-a-innovacion-tecnologica/

vel e da aeronáutica[17]. São progressos importantes, sem dúvida, mas falta aplicar uma visão integral e sustentável para que governos e sociedade assumam um novo modelo produtivo.

Modelo alternativo baseado na competitividade para obter maior produtividade

As limitações do modelo descrito tornam-se evidentes se prestarmos atenção aos dados de competitividade. O Relatório Global de Competitividade, 2015-2016, destaca que a região estagnou nos últimos cinco anos. Não obstante, é novamente preciso insistir na heterogeneidade da região e a brecha de competitividade entre os países continua a ser ampla. Contudo, a maioria dos países da região está no grupo médio, entre as posições 50 e 100, com a Argentina ligeiramente fora desta faixa, ocupando a posição 106[18].

Na realidade, o índice de competitividade também não varia muito nos anos de grande crescimento, uma vez que, como já foi referido, os problemas que a região arrasta são de caráter estrutural. Desta maneira foi possível crescer, mas persistiu "um funcionamento débil das instituições, umas infraestruturas deficientes e a ineficácia na atribuição de fatores de produção". Essas deficiências, comuns ao conjunto das economias latino-americanas, explicam os dados de competitividade expostos, devido

17 Ibidem.

18 INCAE Business School Informe Global de Competitividad, 2015-2016, http://www.incae.edu/é/nuestros-proyectos/clacds/informe-global-de-competitividad-2015-2016.php.

à brecha em matéria de formação, tecnologia e inovação, "que impede muitas companhias e nações de avançar para atividades de maior valor acrescentado"[19].

Para superar a situação descrita é preciso analisar o mercado internacional e desenvolver a atividade produtiva requerida pelo dito mercado. De acordo com este novo mercado e as suas numerosas oportunidades deverá entender-se a transformação económica, que se pode dar sem mudar a matriz produtiva, mas assegurando a diversificação, a agregação de valor e o processamento de produtos agrícolas, para o que será necessário conhecimento, tecnologia, intraestrutura produtiva, segurança ambiental, eficiência energética, transporte e logística.

A visão e o conceito de desenvolvimento vai para além de onde se deve centrar a atividade económica, considerando também como esta se deve realizar. Por isso é conveniente insistir que, para a necessária transformação estrutural, não é preciso abandonar a exportação, nem a atividade produtiva no sector primário, nem concentrar o desenvolvimento no sector secundário e obter uma indústria nacional. A atividade económica pode permanecer vinculada à exportação de produtos agrícolas, mas os produtos para a exportação devem ter um alto valor agregado e serem dirigidos a diversos mercados.

Talvez a chave se encontre no conceito de economia circular, mais do que no âmbito produtivo onde seja necessário investir. De facto, é necessário implementar este conceito de economia, com o fim de assegurar uma me-

19 INCAE Business School Informe Global de Competitividad, 2013-2014, http://www.incae.edu/é/clacds/informe-competitividad-global-2013-2014.php

lhor utilização dos recursos naturais da região. Investindo nos âmbitos contemplados é possível evitar que os recursos naturais e minerais, por exemplo, como o ouro, o cobre ou a prata, abandonem a região em estado bruto. O resultado não é apenas evitar o risco de esgotar estes recursos, mas também não os empregar noutros sectores para garantir a criação da referida economia circular, uma vez que tudo se exporta no seu estado bruto. Este conceito de economia supera um debate que até agora não tinha oferecido grandes soluções, uma vez que até recentemente a discussão girava em torno da atividade económica, agrícola ou industrial, na qual se devia centrar o desenvolvimento.

Neste sentido, o desafio não é portanto determinar se é preciso concentrar todos os esforços na criação de um tecido industrial, e levar a cabo um processo sistemático de industrialização, como se tem vindo a insistir. A chave em que, independentemente de se tratar da agricultura, da indústria ou dos serviços em que se concentre a atividade económica, se apliquem os critérios de uma economia circular, alimentada através do conhecimento, da tecnologia, das infraestruturas, etc., que permitam tornar sustentável qualquer atividade económica. Por outras palavras, as alterações a introduzir não significam necessariamente a transformação da matriz produtiva, mas sim a sua reforma. Isto significa que a América Latina pode ser competitiva e desenvolver uma economia sustentável, mantendo inclusive economias eminentemente agrícolas ou mineiras. Mas seja qual for a atividade económica, é preciso acrescentar valor agregado

aos produtos e garantir margens de diversificação, para os quais o conhecimento, a tecnologia e a mão-de-obra qualificada são fundamentais.

Outro dos aspetos chave neste sentido, como assim o reconhece a própria Secretária Executiva da CEPAL, Alicia Bárcena, é a integração regional, pois através da mesma, multiplicam-se as possibilidades de aumentar mercados, proporcionando também capacidade negociadora à região, neste caso junto de outras potências extra regionais, como, por exemplo, a China, principal cliente da região durante a passada década.

Não obstante, em termos mais gerais, apesar dos avanços no sentido de alcançar numerosos acordos comerciais bilaterais e acordos entre subgrupos de países, a região não aprofundou o necessário em matéria de integração. A potencialidade do mercado regional não está desenvolvida e apenas algumas empresas participam na cadeia de valor na região, o que por sua vez limita a sua participação nas cadeias globais de valor. O comércio inter-regional representa atualmente uma percentagem de 17 %, enquanto o de outras regiões, como no caso da Europa representa 68 %, o da Ásia 52 %, e o de África aproximadamente 10 %.

Uma das causas para estes valores reside no problema da conetividade, devido à falta de infraestruturas. É necessário melhorar os aeroportos, portos, o transporte por estrada e ferroviário e outras infraestruturas, como as relacionadas com a água e o saneamento. A criação de um mercado comum regional permitiria às empresas

explorar a uma escala maior, ajudando a competir de maneira mais efetiva com os atores globais.

O mercado internacional deverá continuar a ser transcendental para a economia regional

Com efeito, não é necessário renunciar ao sector primário nem à exportação, mas é imprescindível acabar com a mono-dependência produtiva e com a "chino-dependência". Esta necessidade obriga a ser mais competitivo, mais produtivo e inovador, pelo que é fundamental investir em capital humano (educação) e em capital físico (infraestruturas). Para todos estes investimentos são necessários parceiros e para tal não se pode prescindir das potências extra regionais. Por estes motivos, as economias latino-americanas deverão certamente continuar centradas no comércio internacional e acompanhar de perto a procura de potenciais clientes extra regionais, seja na China, na Europa ou nos Estados Unidos da América.

A chave reside em modificar os termos das relações comerciais. "O que aprendemos até agora é que o comércio mundial ou a receção de investimentos estrangeiros diretos não são suficientes. É preciso fazer mais para aproveitar plenamente esse comércio e esse investimento". Esse aproveitamento passa necessariamente por uma maior "simetria" nas relações entre a América Latina e os seus possíveis parceiros, como a China. Esta nova relação favoreceria "um modelo mais competitivo, de inserção em cadeias globais com mais valor agregado, mais tecnologia, mais inovação e criação de emprego de

melhor qualidade", como afirmou Enrique García, Presidente do Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF)

Diversificar produtos e mercados de exportação e proporcionar maior valor agregado às vendas no exterior é uma tarefa fundamental. Sob estes critérios, é preciso analisar o mercado internacional e desenvolver a atividade produtiva requerida pelo mesmo. Neste sentido, não deve renunciar-se à produção agrícola, uma vez que segundo os critérios colocados, esta pode ser uma alternativa competitiva.

Consequentemente, a agricultura e a agro-indústria constituem um mercado repleto de oportunidades para a região da América-Latina, em especial para as sociedades com uma classe média consolidada ou em crescimento, como nas potências emergentes, e que são eminentemente urbanas. Este grupo social requer uma dieta diversificada e de qualidade. Por este motivo, constata-se um aumento da procura de proteínas, de alimentos processados, maiores exigências de qualidade e de propriedades especiais.

O sector dos serviços é outro sector de grandes oportunidades que a região não pode descurar, à semelhança do turismo, dirigido igualmente às classes médias. Um potencial extraordinário, que no entanto ainda mal se começou a explorar.

De acordo com este novo mercado e as suas numerosas oportunidades deverá entender-se a transformação económica que se pode dar sem modificar a matriz produtiva, mas antes, assegurando a diversificação, a agre-

gação de valor e o processamento de produtos agrícolas, para o que será necessário conhecimento, tecnologia, infraestrutura produtiva, transporte e logística.

A complexidade da mudança. A reforma institucional

A reforma que a região deve abordar é de extraordinária complexidade e ultrapassa o âmbito estritamente económico. As implicações da mesma tornam necessárias reformas institucionais, que possibilitem a existência de instituições fortes, baixos níveis de corrupção, um governo eficiente e estabilidade macroeconómica, fatores trascendentais que explicam que o Chile seja o país mais competitivo da região, particularmente quando "goza de umas contas saneadas e de baixos níveis de dívida pública"[20].

A reforma do Estado é uma condição "sine qua non" na América Latina, para garantir o funcionamento das políticas públicas, uma vez que este carece das capacidades adequadas. Segundo o relatório Um Estado mais efetivo. Capacidades para o desenho, implementaçã e aprendizagem de políticas públicas[21] "a realidade mostra que existe uma falta de eficácia nalgumas iniciativas implementadas pelos Estados. Evidência de que falham as políticas públicas. E falham pela forma de implementar as políticas públicas e pela falta das capacidades neces-

20 Informe Global de Competitividad 2013-2014.

21 Pablo Sanguinetti, Um Estado mais efetivo. Capacidades para o desenho, a implantação e a aprendizagem de políticas públicas http://www.scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/755/reporte_economia_desenvolvimento_caf_2015_estado_politicas_publicas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

sárias por parte do Estado". O mesmo relatório assinala determinadas capacidades para garantir a eficácia adequada no que se refere ao desenho, à implantação e à aprendizagem de políticas:

1. Uma burocracia como um ator transversal no desenho e na implementação de políticas, o que exige funcionários idóneos, honestos e motivados.
2. Sistemas de compras públicas como ferramenta crucial na etapa da implementação. Neste sentido, é necessário um bom sistema de compras públicas, que proporcione os bens necessários em quantidade e qualidade suficientes, e no momento oportuno. Não obstante, para garantir estes sistemas são imprescindíveis mecanismos de monitorização capazes de desencorajar a prática da corrupção e que minimizem as oportunidades de fazer um mau uso ou de desperdiçar os recursos por parte dos funcionários públicos.
3. Garantir uma relação direta e frequente entre os cidadãos e a burocracia, para favorecer a prestação de contas por parte do Estado.
4. Obter a transformação das experiências de políticas em conhecimento e aprendizagens que permitam aumentar a sua efetividade. Para tal, a monitorização e a avaliação de políticas públicas é fundamental, para compreender o potencial de mudança da iniciativa implementada.

Tão significativo como as reformas de carácter eminentemente económicas, é a reforma do Estado para consolidar a eficácia do seu funcionamento. Tanto que, se

essa reforma estatal não for eficiente, os resultados da reforma económica não serão plenamente alcançados.

A península ibérica perante o desafio de transformação económica da américa-latina

Num momento tão crucial como este para a região, Portugal e Espanha podem encontrar novas oportunidades, direta e indiretamente. Neste momento de reformas, a América Latina precisa de serviços para levar a cabo este processo, que pode entender-se como uma nova oportunidade, em vários sentidos. De maneira indireta, significa contemplar as oportunidades que existem, concretamente em Portugal, de modo a tornar-se num intermediário entre a América Latina e a região do Pacífico. Certamente, para muitos analistas, tudo aponta para que o futuro da América esteja no Pacífico.

Existem várias vias de relacionamento com o continente asiático, dos países da América Latina para a bacia do Pacífico, seja através da Aliança do Pacífico, ou através dos TPP – Trans-Pacific Partnership, ou de uma relação comercial mais madura e de maior valor agregado com a China. Este é um espaço que a Península Ibérica pode aproveitar, muito particularmente no que diz respeito às relações entre a China e a América Latina.

Tudo indica que as relações entre ambas as regiões vão ser sólidas, intensas e de longa duração. A mudança do modelo de desenvolvimento chinês e a sua orientação para a procura interna e para o sector dos serviços afetou claramente a região latino-americana, com a diminuição

da procura de matérias-primas e de *commodities* em geral. No entanto, nem por isso o gigante asiático deixa de representar uma oportunidade para a América Latina perante os possíveis novos mercados que se abrem nesta nova etapa de crescimento da China.

Esta presença oriental na região afeta, sem dúvida, a Península Ibérica. Mas não é razão para deixar de ver as novas oportunidades que se abrem. A maior presença da China pode contribuir para o desenvolvimento da região e tem vindo a gerar possibilidades de colaboração e sinergias com atores portugueses e espanhóis, públicos e privados, em múltiplos âmbitos. O conhecimento da realidade, da língua e da cultura latino-americana, bem como a presença de empresas portuguesas e espanholas na região, podem ser uma grande ajuda para aumentar a prosperidade dos investimentos chineses.

Mas as oportunidades não devem ver-se somente através da China, mas sim competindo diretamente com este gigante. Em Portugal os empresários analisam oportunidades de negócio lá fora, nomeadamente na América Latina, mais recentemente procurando aprofundar os mercados de Cuba e do México, apenas a título de exemplos. Neste sentido, no país, a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal ajuda a promover a internacionalização das empresas portuguesas, através da partilha de informação e de sinergias acerca dos mercados onde investir, com destaque para diversos países da América Latina.

Face à situação de recessão do Brasil ou da Venezuela, existem países que mantêm dados de crescimento im-

portantes, especialmente se os comparamos com os da zona euro. Os países da Aliança do Pacífico, aos quais devemos acrescentar a Bolívia (cuja economia crescerá aproximadamente 3,8 % este ano), conseguem manter os seus índices (o México crescerá 2,4 %, a Colômbia 2,5 %, o Peru 3,7 % e o Chile 1,5 %). Estes são espaços económicos que continuam a apresentar oportunidades de negócio, mesmo nos casos em que a presença da China é muito importante.

Neste momento crucial de transformação necessária das estruturas, a região, de acordo com as suas necessidades, deveria procurar dotar-se de infraestruturas, de formação qualificada e de tecnologia, ferramentas e sectores nos quais podemos ser particularmente competitivos. Se a isto acrescentarmos o uso de línguas comuns, português para o Brasil e castelhano para os restantes países da América Latina, as vantagens aumentam, em particular no âmbito do ensino.

Conclusões

As previsões pioram, o problema está diagnosticado e, quanto às soluções, não restam dúvidas, pois todos os organismos internacionais coincidem. É por isso urgente empreender as reformas estruturais contempladas[22], embora seja também necessário considerar o modo como se aplicarão. Seria um grave erro não dar a devida im-

22 BID, Relatório Macroeconómico sobre a América Latina e o Caribe, 2016, http://www.iadb.org/é/investigacion-y-dados/detalles-de-publicacion,3169.html?pub_id=IDB-AR-120.

portância à necessidade de minimizar os custos sociais que acarretam, a curto prazo, as políticas de ajuste, o que poderia ser contraproducente, e gerar uma reação social e política contrária, podendo inclusive inviabilizar o esforço da reforma.

O objetivo é manter um equilíbrio realmente difícil de conseguir, uma vez que trata-se de conciliar as preocupações sociais e económicas a curto prazo com os objetivos de crescimento a longo prazo[23]. Este equilíbrio poderia conseguir-se levando a cabo estas reformas de maneira gradual e garantindo a suficiente proteção dos sectores sociais mais vulneráveis, que tenham conseguido, graças ao boom das matérias-primas, melhorar a sua situação. O problema é que nem todos os Estados dispõem das mesmas margens ou possibilidades para introduzir desta forma as reformas estruturais. Estas são urgentes para toda a região, e em especial para alguns países, pela sua situação de recessão. Situação que, além disso os impede de amortecer os custos sociais que as reformas trarão.

Os desafios são muitos e complexos, mas também inevitáveis. A América Latina deve solucionar esta situação, que a curto prazo trará prosperidade, mas que a médio e longo prazo será fundamental.

23 Banco Mundial, 2016, O ciclo de commodities "Miragens e Dilemas", https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/24014/210914SpSum.pdf?sequence=6

A diversificação das exportações na América Latina

Desenvolvendo Ideias

Os extraordinários benefícios obtidos na década de 2002-2014 não podem justificar por mais tempo a continuidade de economias baseadas na exportação de commodities, concentradas geralmente em apenas um ou dois produtos. A dependência económica derivada deste modelo gera uma extraordinária vulnerabilidade, pois as economias latino-americanas dependem das flutuações dos preços destes produtos no mercado internacional. Um menor grau de diversificação produtiva ou um maior grau de concentração exportadora em poucos mercados expõem excessivamente uma economia. Por este motivo, todos os organismos internacionais coincidem em assinalar, sem exceção, que este modelo económico é insustentável.

Em concreto, o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) não só coincide com esta opinião, mas também adverte um agravante, já que, como informou, os esforços envidados nesta última década para diversificar as exportações têm girado em torno de produtos básí-

cos e seus derivados, daí a persistente vulnerabilidade perante o enfraquecimento dos preços internacionais[24].

Após anos de expansão económica proporcionada pelos elevados preços de matérias-primas, iniciou-se um período de crise e queda acentuada no mercado internacional dos preços deste tipo de produtos, o que explica a contração das economias latino-americanas, para não dizer crise, segundo os países.

Em relação à queda da procura mundial, quando se comparam as taxas de crescimento anual das importações que saem da América Latina dos principais parceiros comerciais entre o período de auge (2003-2008) e de estagnação (2011-2014), observa-se que o crescimento anual da procura da China caiu 46 pontos percentuais; a intrarregional e a da União Europeia, 26 pontos; e a dos Estados Unidos, 10 pontos[25]. Com efeito, esta contração do mercado internacional teria gerado a queda dos preços (-15 %) e, além disso, não houve um aumento do volume exportado que pudesse compensar esta queda de preços. Esta situação transformou o triénio 2013-2015 no pior para as exportações regionais desde o período de 1931-1933, em plena Grande Depressão[26].

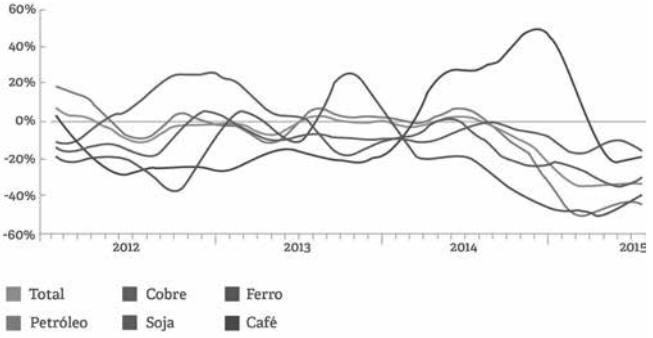
---

24 BID, Relatório Anual, "Monitor de Comercio e Integración 2014. Vientos adversos, http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2014/14879es.pdf.

25 BID, "Monitor de Comercio e Integración 2015: La recaída: Latinoamérica y el Caribe frente al retroceso del comercio mundial", https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7243/Monitor-2015-La-reca%C3%ADda-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-frente-al-retroceso-del-comercio-mundial.pdf?sequence=1,

26 3 Ibid.

Preços dos principais produtos de exportação da América Latina e Caraíbas. (Média móvel trimestral da taxa de variação anual, percentagem, 2012-2015)



Fonte: BID Setor de Integração e Comércio com dados do FMI.
Nota: O total corresponde à média ponderada dos índices de preços dos produtos básicos incluídos na estimativa do FMI.

Perante esta situação, o futuro das economias latino-americanas passa necessariamente por diversificar as suas economias com o fim de poder abrir novos mercados. No entanto, para isso é preciso realizar um extraordinário esforço que exige uma mudança no modelo económico e na própria conceção de desenvolvimento. Não se trata de vender mais matérias-primas para evitar depender de um ou dois produtos; na realidade, trata-se de ultrapassar este tipo de economia alterando a sua estrutura.

A diversificação económica deve garantir a independência das matérias-primas caracterizadas por uma relação de intercâmbio cada vez mais desfavorável, de

reduzido valor acrescentado e escasso crescimento da produtividade. Daí que a diversificação das exportações signifique mudar o modelo económico e o próprio conceito de desenvolvimento. Para isso é preciso investir em formação, tecnologia e inovação, com o fim de produzir mercadorias de maior valor acrescentado e mais competitivas que permitam a diversificação da economia e, consequentemente, das exportações.

A vulnerabilidade das economias latino-americanas, devido a esta ultradependência, tornava previsível e nada surpreendente que, perante as oscilações da conjuntura do mercado internacional, esta procura caísse abruptamente e tivesse uma grave e imediata repercussão nessas economias. Trata-se de uma situação que pode piorar atendendo à situação do mercado internacional, do qual depende boa parte das economias latino-americanas, já que "o crescimento económico da América Latina poderia ser ainda mais baixo perante uma desaceleração mais profunda do crescimento da China e, em menor medida, por uma restrição mais rápida das condições financeiras dos Estados Unidos"[27].

Transformação rumo a um novo modelo produtivo

O principal problema é que nestes anos de bonança não se realizaram as reformas estruturais que alterassem progressivamente o modelo produtivo latino-americano. Longe disso, houve uma reprimarização de tais

27 Relatório "Perspectivas económicas de Latinoamérica 2015", http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37445/S1420759_es.pdf.

economias. Certamente durante o ciclo de preços altos de matérias-primas alcançaram-se importantes conquistas, como a redução da pobreza ou da desigualdade e o importante crescimento da classe média através de políticas sociais. Tais políticas foram financiadas pelas receitas fiscais geradas pelo boom das matérias-primas nestes anos. Esta transformação social, por sua vez, empurrou novos mercados e possibilidades económicas extraordinárias que teriam proporcionado um passo em frente no processo de desenvolvimento e prosperidade vivenciado. No entanto, dado que algumas destas políticas são assistencialistas e existem graças aos benefícios obtidos por economias extrativistas, e não por mudanças estruturais, a sua sustentabilidade não está assegurada. Com a queda dos preços do mercado internacional, estas políticas não podem ser financiadas e existe o risco de que as melhorias sociais conquistadas retrocedam. Em consequência disso, a continuidade dos passos e progressos incentivados por esta prosperidade poderia estagnar ou até regredir. Os casos do Equador, Trinidad e Tobago e Venezuela são particularmente significativos. Nestes países, as receitas fiscais do setor de hidrocarbonetos representaram mais de 40 % da receita total arrecadada no período de 2010-2013, o que explica que neste momento estes governos se vejam obrigados a abordar importantes restrições nas despesas com as políticas sociais promovidas nos anos anteriores.

Apenas a transformação para um novo modelo produtivo permitirá à região competir com outras potências emergentes. Para isso é preciso conseguir a diversificação

económica através do investimento em tecnologia e conhecimento, infraestruturas, logística e serviços de valor acrescentado, reproduzindo desta forma uma economia circular. O resultado final seria reverter uma estrutura que, mediante estas mudanças profundas, permitisse a diversificação do aparelho produtivo, acrescentando maior valor às matérias-primas. Portanto, não se trata de renunciar nem ao mercado internacional nem às exportações, mas muito pelo contrário, de ser mais competitivo no mesmo.

1. Um antigo modelo ainda em vigor: extrativismo e escassa diversificação exportadora

Neste momento, o desafio é transformar um modelo económico em vigor desde meados do século XIX para enfrentar uma crise própria do século XXI. É imprescindível construir economias mais produtivas e competitivas em que prime a inovação e em que exista uma ampla diversificação de produtos. Isto implica a necessidade de investir em conhecimento e em novas tecnologias que garantam a diversificação de uma economia competitiva.

Os síntomas da obsolescência do sistema

É precisamente no momento da queda dos preços de matérias-primas devido à situação internacional e, mais recentemente, pela conjuntura chinesa, quando de novo se fazem sentir de forma clara os problemas estruturais de economias pouco diversificadas, cujos produtos de exportação carecem de valor acrescentado e quase não têm

produção industrial local. As consequências desta nova fase começam a tornar-se visíveis a partir de 2012, quando os preços dos produtos primários começam a cair e, com eles, de forma praticamente mecânica, a diminuição das trepidantes taxas de crescimento dos países exportadores desses produtos, entre eles os latino-americanos.

A bonança continuada da década passada refletiu-se de imediato nas taxas de crescimento latino-americanas. Nesse sentido, se por si só a média regional já era significativa, uma vez que o ritmo neste período foi de 5,4 %, é ainda mais manifesta quando comparada com a média na OCDE, que não ultrapassou 2,3 %.

Perante esta situação, nos últimos anos as economias regionais registaram taxas de crescimento relativamente baixas, entre 2 % e 2,5 % do PIB, e a tendência é para baixar, já que não se pode deixar de assinalar que 2015 é o terceiro ano consecutivo de queda, e em 2016, os países da América Latina e Caraíbas assistirão a uma contração na sua taxa de crescimento de -0,8 % em 2016, superior à queda observada em 2015 (-0,5 %), com um comportamento muito heterogéneo entre países e sub-regiões[28] . Esta tendência corresponde à diminuição das exportações, pois ambas variáveis têm evoluído em paralelo, o que evidencia a ultradependência das matérias-primas e da flutuação dos seus preços no mercado internacional.

28 Informe Económico de Latinoamérica y El Caribe, 2016, http://www.cepal.org/es/publicaciones/40326-estudio-economico-america-latina-caribe-2016-la-agenda-2030-desarrollo.

Exportações de bens da América Latina e Caraíbas (Taxa de variação anual e bilhões de US$, períodos selecionados)

	Bilhões de US$			Taxas de variação (%)			
	2012	2013	2014	2002-2008	2013	2014	Acum. Junho 2015
América Latina e as Caraíbas	**1092,3**	**1090,5**	**1060,0**	**16,7**	**-0,2**	**-2,8**	**-10,9**
América Latina	**1071,5**	**1070,2**	**1040,9**	**16,6**	**-0,1**	**-2,7**	**-10,8**
Mesoamérica	**414,4**	**423,9**	**442,4**	**10,2**	**2,3**	**4,4**	**-2,3**
México	370,8	380,0	397,5	10,4	2,5	4,6	-2,2
América Central	**43,7**	**43,8**	**44,8**	**9,0**	**0,4**	**2,3**	**-3,4**
Costa Rica	11,4	11,6	11,3	10,3	1,5	-2,6	-16,0
El Salvador	5,3	5,5	5,3	7,6	2,8	-4,0	6,0
Guatemala	10,0	10,0	10,8	10,9	0,5	7,8	3,1
Honduras	4,3	3,9	4,1	13,6	-10,4	4,7	4,4
Nicarágua	2,7	2,4	2,6	17,5	-10,3	9,7	-2,6
Panamá	0,8	0,8	0,8	7,3	2,7	-3,0	-14,8
República Dominicana	9,1	9,6	9,9	4,1	5,5	3,6	-16,3
América do Sul	**657,1**	**646,4**	**598,5**	**22,1**	**-1,6**	**-7,4**	**-17,7**
Argentina	80,2	81,7	71,9	18,2	1,8	-11,9	-17,9
Bolívia	11,8	12,2	12,9	31,7	3,3	5,6	-30,3
Brasil	242,6	242,0	225,1	21,9	-0,2	-7,0	-14,7
Chile	77,8	76,5	75,7	23,5	-1,7	-1,0	-12,2
Colômbia	60,1	58,8	54,8	21,1	-2,2	-6,8	-31,2
Equador	23,8	24,8	25,7	24,6	4,6	3,6	-26,8
Paraguai	7,3	9,4	9,7	18,4	29,5	2,4	-17,6
Peru	47,4	42,9	39,5	26,1	-9,6	-7,8	-15,8
Uruguai	8,7	9,1	9,2	21,3	4,1	1,0	-15,1
Venezuela	97,3	89,0	74,0	23,5	-8,6	-16,8	n. d.
Caraíbas	**20,8**	**20,3**	**19,1**	**24,3**	**-2,7**	**-5,5**	**-14,9**
Bahamas	0,8	0,8	0,8	10,3	-2,0	4,6	-34,6
Barbados	0,6	0,5	0,5	13,2	-18,7	1,4	-7,5
Belize	0,4	0,4	0,4	10,6	2,2	-13,6	2,4
Guiana	1,1	1,1	1,1	7,0	0,0	8,8	-0,8
Haiti	0,8	0,9	0,9	11,8	13,9	3,8	n. d.
Jamaica	1,6	1,5	1,5	13,8	-9,9	-1,8	-12,6
Suriname	2,6	2,4	2,1	29,5	-6,6	-10,4	-8,8
Trinidad e Tobago	13,0	12,8	11,8	29,9	-1,6	-7,5	-18,3

Fonte: BID Setor de Integração e Comércio, com dados de INTrade/DataINTAL e fontes nacionais.
Nota: n.d. significa que não há dados disponíveis.

Naturalmente podem existir retificações, como a do FMI[29], com efeitos positivos no crescimento económico, uma vez que prevê uma melhoria da região para 2016 e 2017 em um décimo de ponto percentual e diminui a contração prevista este ano para a América Latina em 0,4 %; enquanto aumenta o crescimento esperado para 2017 para 1,6 %. Estas variações, embora constituam boas notícias, na realidade, remetem para questões conjunturais mas sem importância para uma mudança que deve ser de natureza estrutural.

Certamente, toda a região enfrenta a crise das matérias-primas, dado que este modelo económico é dominante. No entanto, dentro deste padrão, há economias com maior ou menor grau de diversificação. Um fator que, sem dúvida, coloca as mais diversificadas numa posição mais favorável para enfrentar esta crise. Além disso, dependendo das commodities que forem exportadas, haverá economias mais ou menos afetadas.

De acordo com a atual situação do mercado internacional, a queda dos preços do petróleo e dos minerais foi mais acentuada do que a dos alimentos. Isto explica a difícil situação de países exportadores de combustíveis fósseis cujos preços estão a atingir mínimos históricos, como Venezuela, Equador, Colômbia e Bolívia. Os países mineiros, como Peru e Chile, serão também necessariamente afetados por esta nova situação. Não obstante, não se pode deixar de mencionar, além das diferenças entre os países e a natureza das exportações, a baixa generalizada indicada no quadro acima.

29 http://www.infolatam.com/2016/07/19/el-fmi-mejora-las-perspectivas-de-crecimiento-de-latinoamerica-en-2016-y-2017/, 19/07/2016.

A dinâmica interanual das exportações de bens no primeiro semestre de 2015 mostra una erosão adicional das exportações regionais. Entre os 24 países da América Latina e Caraíbas dos quais se dispõe de informação, 20 registam taxas negativas de variação, sendo os mais afetados os sul-americanos (-17,7 %), tal como foi mencionado anteriormente[30]. Do mesmo modo, os países com maior diversificação económica, como o Brasil, enfrentarão melhor a crise do que os países que possuem praticamente um único produto de exportação e quase não dispõem de outros produtos exportadores ou tecido industrial, como a Venezuela.

A dependência da China: uma perspectiva a curto prazo

O nível de dependência da economia chinesa também explica que haja economias mais afetadas do que outras. Nesse sentido, a América do Sul é mais dependente deste

30 BID, Monitor de Comercio e Integración 2015: La recaída: Latinoamérica y el Caribe frente al retroceso del comercio mundial, https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7243/Monitor-2015-La-reca%C3%ADda-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-frente-al-retroceso-del-comercio-mundial.pdf?sequence=1, A queda agregada de 2,8% das exportações de bens da América Latina e as Caraíbas ascende ao valor nominal de US$ 1.060 milhares de milhões. O resultado agregado apresenta divergências entre distintas sub-regiões e países. Observa-se um crescimento no México (4,6 %) e na América Central (2,3 %), com desempenhos melhores que os alcançados em 2013, e contrações mais intensas que as do ano anterior na América do Sul12 (–7,4 %) e Caraíbas (–5,5 %). Das 26 economias incluídas no quadro 1, metade registaram uma redução das exportações em 2014. Os países com maior crescimento das exportações são Nicarágua (9,7 %), Guiana (8,8 %), Guatemala (7,8 %), Bolívia (5,6 %), Honduras (4,7 %), Bahamas (4,6 %) e México (4,6 %).13 Os países com maiores quedas são Venezuela (–16,8 %), Belize (–13,6 %), Argentina (–11,9 %), Suriname (–10,4 %), Peru (–7,8 %), Trinidad e Tobago (–7,5 %), Brasil (–7,0 %), Colômbia (–6, 8%), El Salvador (–4,0 %) e Jamaica (–1,8 %).

mercado e, por conseguinte, os seus indicadores económicos são piores do que os países centro-americanos e o México, cujas economias dependem particularmente da procura dos Estados Unidos, que neste momento começam a assistir a uma certa recuperação económica. Estes e outros motivos explicam que, apesar de toda a região enfrentar uma situação complicada e adversa, nem todos os países são afetados da mesma maneira. Um aspeto que se pode apreciar nos dados de crescimento do PIB, onde se evidencia a heterogeneidade característica da região.

Não é a primeira vez que a América Latina enfrenta uma crise semelhante. Na realidade, são crises cíclicas que ocorrem desde a segunda metade do século XIX, período em que se configura este modelo produtivo. A proposta alternativa mais importante foi a tentativa de industrialização através da substituição de importações adotada na região após a Segunda Guerra Mundial e em vigor até aos anos noventa. Um modelo com escassos resultados que, de qualquer forma, deu lugar a uma indústria subsidiada pelos estados e muito pouco competitiva.

No entanto, embora as limitações do modelo agroexportador e a experiência histórica permitissem adiantar o que ocorreria novamente quando baixassem os preços do mercado internacional, ainda há governos na América Latina que consideram que o mercado das matérias-primas é inesgotável e que sempre haverá procura. Nessa perspetiva, o certo é que era uma autêntica "tentação" aproveitar tais recursos para favorecer, tal como aconteceu, a diminuição da pobreza e desigualdade a curto prazo através de políticas sociais para alguns assistencialistas.

Essas iniciativas foram levadas a cabo pela maioria dos governos da região, sem exceção, tanto de direita como de esquerda. O problema fundamental é que, com isso, não se deixou de potencializar a reprimarização das economias latino-americanas, que impediu a sua diversificação e, por conseguinte, a das suas exportações. Muito pelo contrário, deu-se até a tendência contrária, como no caso da soja argentina, cujos preços cotizados favoreceram a monocultura deste produto.

A visão de curto prazo dominante duplicou os problemas para empreender as reformas necessárias, já que quando havia recursos era a altura certa para realizar fortes investimentos destinados a alterar o modelo produtivo.

Para Mario Castillo, chefe da Unidade de Inovação e Novas Tecnologias da CEPAL, "a região soube utilizar parte dos excedentes deste boom que foram reinvestidos em políticas sociais, em políticas de formação de recursos humanos e em infraestruturas... A principal fragilidade é que o desenvolvimento de um setor baseado na exportação de recursos naturais não foi conciliado de forma adequada com um setor tecnológico que gere valor acrescentado"[31].

Os motivos são fundamentalmente dois e têm a ver, de novo, com o predomínio de uma visão de curto prazo tanto governamental quanto empresarial. Quanto às políticas públicas implantadas, como já foi referido, são os próprios governos que impulsionaram a reprimarização da economia. Por outro lado, considerando que os setores

31 http://www.infolatam.com/2015/10/01/mario-castillo-cepal-la-ralentizacion-economica-va-a-favorecer-la-innovacion-tecnologica/.

de recursos naturais permitiram rentabilidades tão altas sem investimentos tecnológicos, o incentivo para criar empresas de base tecnológica tem sido muito menor.

Não é possível protelar mais as reformas, ainda que isso implique inclusive uma mudança de mentalidade. É imprescindível construir economias mais produtivas e competitivas em que prime a inovação e em que exista uma ampla diversificação de produtos.

2. É necessário diversificar a economia para diversificar as exportações

A diversificação exportadora e o aumento da produtividade são as principais matérias pendentes. Segundo a CEPAL, apenas cinco produtos, todos primários, representaram 75 % do valor das exportações regionais para a China em 2013. O investimento chinês na região reforça este padrão, já que entre 2010 e 2013, quase 90 % desse investimento se destinou a atividades de extração, nomeadamente de mineração e hidrocarbonetos.

Estagnação da cadeia de valor

De acordo com o último relatório anual deste organismo, *La Inversión Extranjera Directa (IED) en Latinoamérica y el Caribe 201632* , nos últimos 15 anos o peso relativo médio dos recursos naturais no total de fluxos de investimento direto estrangeiro (IDE) na região passou de 16,6 % e 17,1 % nas décadas de 1990 e 2000, respetivamente,

32 http://www.cepal.org/es/publicaciones/40213-la-inversion-extranjera-directa-america-latina-caribe-2016-documento-informativo.

para 22,3 % no período de 2010-2014. Neste quadriénio entraram na região 170.555 milhões de dólares a título de IDE para o conjunto dos setores de recursos naturais e desenvolveram-se explorações por parte das principais transnacionais mineiras do mundo. Na opinião da Secretária Executiva da Comissão Económica para a América Latina e as Caraíbas (CEPAL), Alicia Bárcena: "A nossa região, que podia ter aproveitado melhor o boom dos recursos naturais, no encerramento deste ciclo de auge não avançou na cadeia de valor".

O melhor exemplo para demonstrar as limitações deste modelo é a comparação com a China, que, embora seja importadora de metais comprados na América Latina, consegue vendê-los porque tem investido na fundição e refinação de metais, avançando assim na cadeia de valor mineira e metalúrgica.

Este é o caso do cobre, metal que a China compra da América Latina e, por sua vez, exporta, já que aplicou uma estratégia de industrialização e, desta forma, transforma-o e oferece-o em forma de metais elaborados, acrescentando assim valor à mercadoria.

Deste modo, tal como afirma a Secretária-Geral da CEPAL, "a China tem uma política de industrialização a médio e longo prazo, uma política que pretende dar maior valor acrescentado às matérias-primas. Ainda quando não produz, dá valor acrescentado às matérias-primas que comprou e acumulou. Nós possuímo-las, não precisamos de as importar, poderíamos ter uma política industrial baseada nestas grandes reservas de recursos naturais". Com efeito, a região possui 66 % das reservas

mundiais de lítio, 47 % de cobre, 45 % de prata, 25 % de estanho, 23 % de bauxita, 23 % de níquel e 14 % de ferro. No entanto, a participação da China na produção de cobre refinado alcança 34,8 % do total mundial em relação a 16 % da América Latina e Caraíbas, uma região que mantém a liderança na produção de cobre de mina[33].

Como já foi referido, este é só um exemplo que pode ser generalizado para a dinâmica sustentada pelos dados gerais da região no seu conjunto. Segundo estes dados, no momento de maior congelamento dos preços das matérias-primas não houve qualquer diversificação. Na realidade, os países que chegaram a novos mercados e ofereceram mais produtos não deixaram de ser fundamentalmente matérias-primas. Importa acrescentar que, desde o momento da crise e a partir da contração da procura do mercado internacional, não só se assiste a um acentuado abrandamento das exportações de produtos tradicionais para os clientes de sempre, mas as iniciativas que se destinavam a novos mercados ficaram paralisadas[34].

A contração do mercado internacional obriga a mudanças estruturais. Se durante a década de expansão foi suficiente exportar produtos tradicionais (matérias-primas numa cesta concentrada) e nos mercados tradicionais, melhor para a China. Na atualidade, e sob a contração da procura internacional, é preciso mudar a

33 http://www.cepal.org/es/noticias/impulsar-la-industrializacion-cadenas-valor-es-crucial-aprovechar-recursos-naturales-la.

34 IBID, 2015, https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7243/Monitor-2015-La-reca%C3%ADda-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-frente-al-retroceso-del-comercio-mundial.pdf?sequence=1

oferta e encontrar novos mercados. Noutras palavras, é necessário oferecer produtos de valor acrescentado, diversificados e em novos espaços comerciais.

3. Novas oportunidades para um mercado diferente que requer a diversificação de mercadorias de valor acrescentado

O investimento destinado a dar valor acrescentado às matérias-primas contribuiria para um processo de diversificação necessário que se contempla no novo modelo de desenvolvimento sustentável da ONU[35]. O exemplo da mineração ilustra muito graficamente as possibilidades de alter o modelo económico sem excluir a exploração de matérias-primas.

Rumo a um modelo competitivo

O desafio não é recuperar o crescimento da década passada, mas conseguir o desenvolvimento. É necessária uma mudança estrutural no modelo de desenvolvimento baseada na competitividade que se conseguiria mediante a formação qualificada, infraestruturas ou investimento em altas tecnologias a fim de chegar a diversificar o aparato produtivo para poder dar maior valor às matérias-primas e, em última análise, ser mais competitivos no mercado internacional.

As opções inevitavelmente levam a mudar o modelo produtivo, já que não é possível tentar continuar a viver

35 Horizontes 2030: la igualdad en el centro del desarrollo sostenible, CEPAL, http://www.cepal.org/es/acerca-de-la-agenda-para-el-desarrollo-post-2015

das matérias-primas. Não seria a opção mais realista, nem a melhor. Em primeiro lugar, porque não se vislumbra a curto prazo uma potência interessada no volume de matérias-primas, tal como tem feito a China, por exemplo, na última década. Com efeito, não se deixa de se insistir no abrandamento da economia mundial e todas as previsões o confirmam. Em segundo lugar, dado que este modelo económico não é sustentável, ainda na hipótese de existir uma nova potência similar, mais tarde ou mais cedo se retornaria a uma situação de crise, como a que se atravessa atualmente. Com um problema a mais, entretanto, o resto do mundo teria avançado e a região latino-americana não o teria feito devido às características apresentadas por este modelo económico.

Desenvolvimento sustentável e integrador

Em definitiva, as exigências atuais do mercado obrigam a mudar também as referências para medir o bem-estar. Durante muito tempo, a perspetiva quantitativa era o critério utilizado para medir o desenvolvimento. De acordo com esta perspetiva, o PIB era una referência transcendental. Isso já não é suficiente há alguns anos. Em primeiro lugar, porque o conceito de desenvolvimento mudou e, em segundo, porque para conseguir tal desenvolvimento são necessários outros fatores, como a competitividade. Este conceito de desenvolvimento pretende ser fundamentalmente sustentável e inclusivo. E para isso é imprescindível conseguir a diversificação económica através da competitividade.

Tomando como referência os dados do Relatório Global de Competitividade 2015-2016, torna-se evidente que o crescimento económico, apesar de ser espetacular, não é suficiente, pois não garante um desenvolvimento sustentável nem inclusivo. A comparação dos dados de crescimento com os de competitividade salientam esta questão, uma vez que demonstra que, na realidade, apesar dos dados positivos do PIB, a região estagnou nos últimos cinco anos. Dentro da posição intermediária que a América Latina ocupa em relação ao resto dos países do mundo, é interessante verificar que o índice de competitividade pouco mudou nos anos de grande crescimento. Desta forma, apesar do crescimento, persistiu "um funcionamento fraco das instituições, infraestruturas deficientes e a ineficácia na afetação de fatores de produção". Essas deficiências, que se manifestam no conjunto das economias latino-americanas, explicam os dados de competitividade expostos devido à lacuna em matéria de formação, tecnologia e inovação, "que impede muitas empresas e nações de avançar para atividades de maior valor acrescentado"[36].

36 Relatório Global de Competitividade, 2015-2016, CLADCDS, http://www.incae.edu/es/nuestros-proyectos/clacds/informe-global-de-competitividad-2015-2016.php. En el ranking regional las posiciones son las siguientes: En la parte superior Chile (35), seguido por Panamá (50) y Costa Rica (52). México y Colombia que se acercan rápidamente a los tres primeros mejorando cuatro y cinco posiciones, respectivamente. Destacan los avances de Colombia +5 (61°), México +4 (57°), Uruguay +7 (73°) y Honduras +12 (88°). Once países muestran retrocesos. Chile - 2 (35°) Panamá -2 (50°), Costa Rica -1 (52°), Brasil -18 (75°), El Salvador -11 (95°), Argentina -2 (106°), Nicaragua -9 (108°), Bolivia -12 (117°), Guyana -4 (121°), Venezuela -1 (132°) Três países latino-americanos registam quedas acentuadas este ano: Bolívia, Brasil e El Salvador. Os três sofrem de deterioração das instituições e de baixa estabilidade dos resultados macroeconómicos. No fundo da região estão Venezuela (132) e Haiti (134).

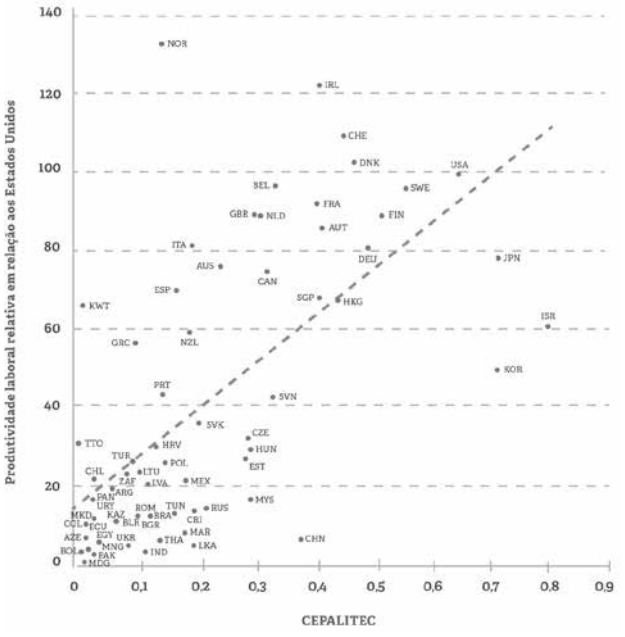
Se tomamos como referência algumas economias pequenas e medianas da região, é verdade que galgaram posições competitivas no mercado mundial inclusive durante a mais recente estagnação das exportações. Contudo, o crescimento das exportações não se deveu à oferta de novos produtos, mas à oferta dos mesmos produtos a novos mercados. A maioria dos países da região não conseguiu avanços importantes na oferta de diversificar os seus produtos em busca de novas procuras.

Para isso é preciso realizar importantes investimentos focados em tecnologia para alcançar os níveis necessários de produtividade que, por sua vez, tornem competitivos os produtos da região em mercados com procura sustentável. Uma exigência que não deixa de ser um desafio quando se contempla a situação da região no âmbito tecnológico.

A transformação tecnológica, o grande desafio

O ponto de partida não é fácil se compararmos os dados relativos a países como os Estados Unidos. Para preencher a lacuna de produtividade entre os países da região e o mundo desenvolvido, é necessário incorporar atividades e setores de maior intensidade tecnológica à estrutura produtiva dos países que ficaram para trás. No seguinte gráfico contempla-se a produtividade relativa de diversos países com respeito aos Estados Unidos e um indicador de intensidade tecnológica (CEPALITEC), que combina informação sobre as exportações de alta tecnologia, as patentes, as despesas com investigação e desenvolvimento e o peso das engenharias no valor acrescentado do setor transformador.

Economias selecionadas: produtividade laboral relativa em relação aos Estados Unidos e índice de intensidade tecnológica, 2012



Fonte: Comissão Económica para a América Latina e as Caraíbas (CEPAL), com base na Base de Dados Estatísticos das Nações Unidas para o Comércio de Mercadorias (COMTRADE), e dados do Gabinete de Patentes e Marcas dos EUA (USPTO), a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), a Rede de Indicadores de Ciência e Tecnologia Ibero-Americana e Interamericana (RICYT) e a CEPAL.Nota: O CEPALITEC é uma média não ponderada de três indicadores normalizados entre zero e um: as exportações de alta e média tecnologia como percentagem das exportações totais (exportações de alta tecnologia segundo a classificação de Lall), o número de patentes por milhão de habitantes e as despesas com investigação e desenvolvimento como percentagem do PIB.

Os países da América Latina estão concentrados no ângulo inferior esquerdo do gráfico, com pouca intensidade tecnológica e baixa produtividade relativa. Os seus níveis de produtividade refletem o maior peso dos recursos naturais no apoio à produtividade em comparação com o capital humano[37] .

A comparação revela que a transformação a realizar, ainda que imprescindível, só se deve realizar a médio e longo prazo, já que implica uma mudança, inclusive de mentalidade. A perspetiva e o conceito de desenvolvimento vão além de onde se deve centrar a atividade económica, mas também como se deve realizar. Por isso, convém frisar que para a necessária mudança estrutural não é preciso abandonar a exportação ou a atividade produtiva no setor primário, nem concentrar o desenvolvimento no setor secundário e conseguir uma indústria nacional.

Reforma da matriz produtiva

Desde o século XX tem-se debatido se a atividade económica deve centrar-se na exportação de produtos agrícolas ou no desenvolvimento de uma indústria nacional. Os desafios atuais são diferentes; a solução não passa necessariamente pela implantação de uma industrialização. A atividade económica pode permanecer vinculada à exportação de produtos agrícolas, se bem que os

37 IBID, 2015, https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7243/Monitor-2015-La-reca%C3%ADda-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-frente-al-retroceso-del-comercio-mundial.pdf?sequence=1.

produtos para exportação devem possuir um alto valor acrescentado e destinar-se a uma variedade de mercados. Não se trata necessariamente de alterar a matriz produtiva, mas sim o modelo económico baseado na diversificação da economia e dar valor acrescentado aos produtos. Para isso é necessário formação, tecnologia e infraestrutura, o que, em última análise, permitiria a diversificação das exportações.

Talvez a chave se encontre no conceito de economia circular mais do que no âmbito produtivo onde seja preciso investir. Com efeito, é preciso implantar este conceito de economia a fim de se assegurar uma melhor utilização dos recursos naturais da região. Através do investimento nos domínios contemplados é possível evitar que os recursos naturais e minerais como, por exemplo, o ouro, cobre, prata...etc., saiam em bruto da região.

O objetivo não é só evitar o esgotamento das reservas de matérias-primas, mas também evitar que sejam utilizadas noutros setores para se garantir a criação dessa economia circular, já que, até agora, tudo se exporta tal como se extrai. Sob este conceito de economia supera-se um debate que até o momento não apresentava grandes soluções, pois até recentemente a discussão girava em torno da atividade económica, tanto agrícola como industrial, onde o desenvolvimento devia incidir.

Noutras palavras, as mudanças a introduzir não implicam necessariamente a transformação da matriz produtiva, mas a sua reforma. Isso significa que a América Latina pode ser competitiva e desenvolver uma economia sustentável, mantendo inclusive economias eminente-

mente agrícolas ou mineiras. Mas qualquer que seja a atividade económica, é preciso dar valor acrescentado aos produtos e garantir margens de diversificação. Para isso, o conhecimento, a tecnologia e a qualificação da mão-de-obra são elementos fundamentais.

Integração comercial regional

Outro dos aspetos-chave neste sentido, como reconhece a própria Secretária Executiva da CEPAL, Alicia Bárcena, é a integração regional, pois através dela multiplicam-se as possibilidades de aumentar mercados e proporcionar capacidade negociadora à região, neste caso perante outras potências extrarregionais, como a China, principal cliente da região nesta última década.

Não obstante, em termos mais gerais, apesar dos avanços para assegurar numerosos acordos comerciais bilaterais e acordos entre subgrupos de países, a região não aprofundou o suficiente a sua integração. A potencialidade do mercado regional não está desenvolvida e, apenas algumas empresas participam nas cadeias de valor na região, o que, por sua vez, limita a sua participação nas cadeias de valor globais. O comércio inter-regional é atualmente de 17 %, enquanto o de outras regiões, como a Europa, é de 68 %; o da Ásia, de 52 %; e o da África, de 10 %.

Um dos motivos é o problema de conectividade devido à falta de infraestruturas. É necessário melhorar aeroportos, portos, transporte rodoviário e ferroviário e outras infraestruturas como as redes de água e saneamento. A criação de um mercado comum regional permitiria

às empresas explorar uma maior escala, ajudando-as a competir mais eficazmente com os atores globais.

4. As economias latino-americanas devem continuar a olhar para o exterior

Não é necessário renunciarem nem ao setor primário, nem à exportação, mas é imprescindível acabar com a monodependência produtiva e com a dependência da China. Esta necessidade obriga-os a ser mais competitivos, produtivos e inovadores e, para isso, é por sua vez é imperativo investir em capital humano (formação) e em capital físico (infraestruturas).

O novo sistema de relações comerciais

Para todos estes investimentos precisa-se de parceiros e para isso não se pode também prescindir de potências extrarregionais. Em coerência com o exposto, certamente as economias latino-americanas devem continuar voltadas para o comércio internacional e seguir bem de perto a procura de potenciais clientes extrarregionais, quer seja a China, a Europa ou os Estados Unidos. A chave está em alterar as condições das relações comerciais. "O que aprendemos até agora é que o comércio mundial ou o recebimento de investimentos diretos estrangeiros não são suficientes. Deve-se fazer mais para aproveitar plenamente esse comércio e investimento". Esse aproveitamento só se dará se a relação entre a América Latina e possíveis parceiros, como a China, for "mais simétrica". Esta nova relação favoreceria "um modelo que seria mais

competitivo, de integração em cadeias globais com mais valor acrescentado, mais tecnologia, mais inovação e criação de emprego de melhor qualidade", como declarou Enrique García, presidente do Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF).

Diversificação e valor agregado: novos desafios e oportunidades

Diversificar produtos e mercados de exportação e dar maior valor acrescentado às vendas no exterior é uma tarefa fundamental. Com base nestes critérios, é necessário analisar o mercado internacional e desenvolver a atividade produtiva exigida por esse mercado. Nesse sentido, não se deve renunciar à produção agrícola, dado que esta pode ser uma alternativa competitiva de acordo com os critérios formulados.

Por conseguinte, a agricultura e a agroindústria constituem um mercado cheio de oportunidades para a região latino-americana, sobretudo para sociedades com uma classe média consolidada ou em crescimento, como nas potências emergentes, e que são eminentemente urbanas. Este grupo social requer uma dieta diversificada e de qualidade e, por isso, verifica-se um aumento da procura de proteínas, alimentos transformados, maiores exigências de qualidade e propriedades especiais.

O setor dos serviços é outra área de grandes oportunidades que a região também não pode desperdiçar, como o turismo voltado igualmente para classe média.

Um extraordinário potencial que, no entanto, só recentemente começou a ser explorado.

De acordo com este novo mercado e as suas numerosas oportunidades, deve-se entender que a transformação económica pode ocorrer sem mudar a matriz produtiva, mas sim assegurando a diversificação, o aumento de valor e a transformação de produtos agrícolas, para o qual será necessário conhecimento, tecnologia, infraestrutura produtiva, transporte e logística.

DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO

A regionalização dos diretores de comunicação: entre a dependência e a autonomia

María Carolina Cortes
Diretora de Novo Negócio Região Andina
na LLORENTE & CUENCA

América Latina e as Caraíbas encaram atualmente uma nova realidade, mais difícil do que a que enfrentavam há alguns anos atrás. As perspetivas de crescimento são reduzidas e é provável que a desaceleração gradual e o equilíbrio da atividade económica da China mantenham os preços das matérias-primas mais baixos. No entanto, a complexa conjuntura da região não modifica estruturalmente as condições de um território que, há bastante tempo, ganhou um lugar no mercado global.

Não há dúvida de que a América Latina é uma região que tem beneficiado de estabilidade política, o que lhe permitiu crescer economicamente durante quase uma década. Isso, por sua vez, atraiu investidores, permitiu a diversificação das indústrias e a internacionalização das estratégias de empresas locais. Exemplo do otimismo permanente na região são as 59 operações financeiras que movimentaram, aproximadamente, 17 200 milhões de dólares americanos (USD) no primeiro trimestre de 2016.

Tanto a internacionalização como a expansão das empresas permitiram, por conseguinte, que as companhias materializassem mudanças nas suas estruturas empresariais, a fim de atender um mercado cada vez mais complexo e diferenciado, localizado entre uma fronteira e outra. Dessa maneira, foram criados e replicados esquemas matriciais que respondem por uma região e a mercados específicos. Assim, nascem estruturas empresariais para a América Latina formadas por um núcleo corporativo, áreas de apoio e líderes nos países.

O conceito de matriz por regiões e até mesmo sub-regiões respondeu à necessidade de demonstrar a transversalidade dos gestores e de replicar as boas práticas das grandes corporações. Desses esquemas diferentes entre si surgiu a necessidade de contar com um líder que respondesse às necessidades de comunicação da região,

que tivesse clareza na abordagem global e pudesse, de um modo ou de outro, supervisionar as execuções locais.

No entanto, esse cargo ainda está em processo de consolidação nas organizações, os seus papéis e funções estão em evolução, bem como sua interação com o resto da empresa. Além dos desafios gerais da profissão (obter um lugar à mesa onde são tomadas as decisões de negócios), o diretor de Comunicação Regional (DirCom) enfrenta desafios decorrentes da posição e da ainda heterogénea ideia de região.

Romper com o *sui generis* da posição

A novidade e, até certo ponto, amplitude do cargo provocam confusão e dificultam o rápido empoderamento dos DirCom. Soma-se a isso o facto de a estrutura regional impor uma nova linha de referência que antes não existia para os países. Nesse sentido, o período de articulação e de reconhecimento da posição pode levar um tempo.

É importante que as primeiras ações do DirCom sejam a formalização das suas funções, da sua equipa e das linhas de referência, e que a comunicação com o resto da organização seja definida; ou seja, deve-se procurar, imediatamente, a integração na vida diária da estrutura. Partilhar o plano regional e envolver rapidamente as equipas dos mercados faz com que o *sui generis* do cargo se transforme numa peça do quebra-cabeça.

Utilizar a coordenação como ferramenta de gestão

A independência da gestão operacional e da comunicação das empresas é uma das realidades com as quais os

DirCom regionais se terão de enfrentar no seu papel. Sem dúvida que, ao criar estruturas regionais de comunicação, devem coexistir tarefas locais em paralelo com relatórios regionais, a fim de alinhar e traçar recomendações a partir do ponto de vista do negócio global. No entanto, as resistências tornam-se evidentes, e o medo dos funcionários em reconhecer falhas e de que estas transcendam o âmbito empresarial é exacerbado.

Nesse sentido, demonstrar a importância dos processos de coordenação dentro de uma estrutura matricial complexa torna-se fundamental para o sucesso da estratégia regional. Para isso, ter uma visão regional, ou seja, denominadores comuns que permitam aproximar a empresa dos seus grupos de interesse, é um dos mecanismos prioritários da tarefa dos DirCom.

Assim, os responsáveis por assegurar o posicionamento regional devem criar políticas de comunicação que permitam estabelecer maneiras de relatar incidentes, tanto relacionados com operações como com a comunicação, parâmetros para definir se estas se referem ou não ao âmbito empresarial, planos de ação para serem executados localmente e a partir da região e indicadores de gestão e medição estritamente alinhados com o objetivo do negócio.

Contribuir para influenciar

Sem dúvida, se o propósito do DirCom regional é ter voz e voto nas estratégias locais e intervir em processos críticos, este terá de demonstrar que sua posição existe para

tornar a tarefa mais fácil para as unidades de negócios. Ou seja, será preciso posicionar-se como uma ferramenta ao serviço da empresa. A tentação dos gerentes regionais é cair numa instância de relatórios e aprovações que, eventualmente, podem gerar resistência e estigmatizar a sua função, associando-a com a da fiscalização. No entanto, se a equipa regional oferecer conteúdo e ferramentas concretas, os gestores locais reconhecê-los-ão como aliados e permitirão maior interferência no dia a dia e na conceção estratégica.

Equilibrar a dependência com a matriz

O sucesso de posições como esta depende, em grande medida, da autonomia que lhe for concedida. Grandes corporações conseguiram ter uma estrutura que atende a objetivos de negócio da região, que, por sua vez, têm um líder na área de comunicação que executa, de maneira livre e autónoma, em coerência com a matriz, planos que ajudam a alavancar os resultados nos mercados. O escritório central de comunicação é quem desenvolve as políticas, o *storytelling*, os pilares da atuação e do discurso, mas é o líder da região quem se encarrega de adequá-las às realidades locais.

Esse esquema permite que o DirCom cumpra a função de personalizar o plano local, dependendo das necessidades de cada CEO, dos limitadores do mercado, do ambiente informativo, da regulação e de outros tantos aspetos do contexto que determinam o trabalho da comunicação.

No entanto, essa situação não se replica de forma semelhante noutras empresas. Geralmente, o DirCom vê-se limitado a um relatório permanente da instrução de implementar planos que funcionam muito bem para a matriz mas são ineficientes para os países, tanto devido às particularidades de cada um como em decorrência dos limitados recursos de que dispõem para sua adequada execução.

A elevada dependência leva a pouca agilidade na tomada de decisões e faz com que o *status* dos DirCom não seja elevado, pois são vistos como intermediários sem poder de decisão.

Não renunciar a equipas locais fortes

Infelizmente, a regionalização do trabalho de comunicação tem sido confundida com a necessidade de eliminar ou reduzir as equipas locais, ao pensar que, a partir de uma visão limitada, com a justificação da língua comum, o serviço pode ser executado em vários territórios de forma eficiente. Precisamente, o DirCom regional deve "lutar" para que o papel seja respeitado e provido de recursos, especialmente na sua região. A posição regional deve ser mais do que um gerador de economias, um fornecedor do foco e um guia estratégico para que essas capacidades locais tenham maior possibilidade de sucesso.

Gerar uma visão partilhada do sucesso

O negócio inacabado dos gestores de comunicação continua a ser o termómetro, o qual se torna mais complexo

quando se trata de resultados por região. Quando são definidas métricas para mais de um país e se começa a agir como região, os resultados locais adquirem maior incidência, e alinha-se a prática a outras áreas do negócio, utilizando a mesma língua na mesa de direção. Isso permite que o DirCom estabeleça terreno de maneira destacada, além de permitir um diálogo sobre o desempenho local com base em critérios objetivos.

Gerir a diplomacia interna

Um dos maiores desafios, para não dizer o maior, dos DirCom regionais é a gestão da diplomacia interna, ou seja, o relacionamento correto entre aqueles que se reportam e os que supervisionam. Sem dúvida, a tensão entre um e o outro é uma consequência da criação de um cargo regional. No entanto, o desafio está em posicionar-se como indispensável para o negócio e gerar indicadores que estejam ligados às metas dos países e das empresas.

Os Dircons são os orquestradores do compromisso, têm nas suas mãos a possibilidade de gerar dinâmicas positivas entre os colaboradores que permitam maior produtividade, proximidade com a empresa, e isso termina por transcender a relação comercial, além da confiança, com as partes interessadas.

Em suma, a sobrevivência e o sucesso do DirCom está em consolidar as regiões como unidades de negócios produtivas e alinhadas com a vontade empresarial.

Quando uma empresa está nua: Os desafios da comunicação corporativa

Arturo Pinedo
Sócio e diretor-geral Espanha e Portugal
da LLORENTE & CUENCA

Carlos Ruiz
Diretor na LLORENTE & CUENCA Espanha

Carolina Pérez
Gerente na LLORENTE & CUENCA Espanha

Desde o início do século XXI, tudo mudou no setor da comunicação: o emissor, a mensagem, o canal e a audiência. A mensagem foi aperfeiçoada, os canais multiplicaram-se e a audiência assumiu o controlo. Como consequência, o emissor teve de reinventar-se para dar resposta às transformações tecnológicas e às preocupações do seu público. Muitos diretores de comunicação reconhecem que lhes custa contextualizar, estabelecer prioridades e que se sentem algo perdidos ao navegarem num barco que, até recentemente, era mais estável e manobrável.

A Internet, a transparência, o défice de atenção, a sobreabundância informativa, o excesso de regulamenta-

ção, a fiscalização dos cidadãos, a globalidade, o papel das organizações na sociedade... O turbilhão de mudanças e mais mudanças, novidades e mais novidades, dificultam o trabalho das equipas de comunicação das empresas na hora de estabelecer a estratégia mais adequada para a sua organização, em linha com as mudanças, mas em conformidade com os interesses e os valores corporativos.

Se colocarmos de parte o debate sobre as ferramentas e os canais, que, estarão em permanente evolução, acreditamos ser útil definir numa mesma análise os conceitos que estão a marcar o futuro da comunicação corporativa nas sociedades ocidentais, a médio e longo prazo. Contudo, todos estes conceitos resultam de uma mudança de paradigma que, tal como as placas tectónicas, modificou o chão que pisávamos. O pressuposto inicial subjacente parte de uma ideia da comunicação corporativa como conversa entre a empresa e os seus públicos, evoluindo do monólogo ao diálogo: as empresas estão hoje mais conscientes dos benefícios de ouvirem a sua audiência e interagirem com ela. No entanto, a mudança de paradigma, a revolução está agora em curso, e pressupõe a incorporação de uma forma de comunicar sem precedentes até à data na vida pública das organizações, das empresas, do setor privado no seu todo. Do papel secundário ao de protagonista.

A posição, influência, implicação e participação das empresas na praça pública está a aumentar exponencialmente. Em parte, pelo próprio interesse das organizações, que querem ter um papel mais ativo na relação com os seus públicos. E em parte também pelo vazio

deixado pelo setor público, no momento de responder às reivindicações do tecido social, consequentemente, dos cidadãos, que agora se veem com o poder necessário para exigir às empresas uma participação ativa na resolução dos problemas. da aldeia global.

Tendo em conta o cenário que acabamos de traçar, identificamos de seguida as 10 tendências que estão a marcar e continuarão a marcar a trajetória da comunicação corporativa das organizações nos próximos anos, tanto na forma de a abordar, quanto na sua organização interna:

1. Aprender a viver com a síndrome da "empresa nua". O sentimento de perda de controlo da informação é maior do que nunca. Hoje, a informação flui tão rapidamente, de dentro para fora e vice-versa, que muitas empresas sentem-se "nuas e ruborizadas" por exporem alegremente as suas vergonhas em público e não encontram maneira de controlar esta situação. As empresas que aprenderem a desenvolver a sua atividade com este sentimento de nudez permanente poderão ocupar-se e preocupar-se com muitas outras questões importantes. As empresas devem ser capazes de melhorar a sua transparência informativa. Afinal, saber-se-á mais tarde ou mais cedo...

2. Dar uma resposta integrada aos desafios de reputação. A reputação de uma empresa ignora totalmente os organogramas internos. E devido à transversalidade dos temas, que podem começar com um tweet e acabar num tribunal, a forma como as organizações tendem a tratar estes assuntos também deve ser mais transversal.

As fronteiras estabelecidas até há poucos anos entre as diferentes áreas de marketing, assuntos corporativos, de governo corporativo, assuntos jurídicos, de comunicação etc. estão a diluir-se. Algumas empresas já estão a criar figuras como a do reputational keeper, que engloba, sob a sua jurisdição, todas as áreas que não são negócio e que dependem de terceiros. Outras estão a criar comités permanentes de coordenação, para avaliar e decidir soluções, organizando a empresa em torno de um único discurso.

3. Ser mais criativos e sofisticados. É evidente que a comunicação ganhou peso dentro das organizações nas duas últimas décadas, o que se traduziu, em geral, em orçamentos maiores e mais recursos. Mas, embora pareça paradoxal, a generalização do seu uso também padronizou os processos e banalizou a sua contribuição para os resultados das empresas. A resposta a este diagnóstico é uma exigência ainda maior do topo das organizações para que o trabalho de comunicação se torne mais sofisticado. É o caso dos serviços de inteligência e de informação privilegiada: cada vez mais organizações se servem das equipas de comunicação para análise posterior do contexto e dos riscos do negócio.

4. Mostrar a alma. Os valores corporativos das empresas adquirem um protagonismo como nunca antes aconteceu. Os valores transformam-se em história, em relato corporativo, que deve ser transmitido a partir do plano da emoção. O envolvimento com os consumidores dos produtos também se realizará a partir da história empresarial, da organização por trás do produto. A empresa não terá problemas em identificar os valores cívicos que

defende, nem aqueles ou aquilo por que está disposta a lutar junto dos seus cidadãos-consumidores. Aqui as equipas de comunicação assumem o desafio de construir esta história e de estabelecer os canais adequados para a contar, assim como o de criar as condições para a transmitir da melhor maneira à sociedade.

5. Definir cada vez mais o campo de jogo. O excesso de informação que enfrentamos e a rapidez com que as conversas e os temas mudam são uma tentação constante para muitas empresas que querem estar presentes em vários locais ao mesmo tempo. Este comportamento não só não contribui para melhorar a reputação, como provavelmente leva a uma perda de identidade das empresas. Pelo contrário, poderão sair reforçadas aquelas empresas que elejam um território concreto e apostem no mesmo, desenvolvendo conteúdos interessantes e atrativos, dando ouvidos às comunidades que se movimentem no mesmo âmbito, e mantendo um discurso homogéneo ao longo do tempo.

6. Delimitar as comunidades. A sociedade tecnológica está a fazer com que cada produto ou serviço seja acessível a um número cada vez maior de pessoas. É por isso que existe nas empresas uma crescente dificuldade em delimitar os públicos a que se dirigem. Os antigos stakeholders devem passar a ser segmentados em grupos muito mais reduzidos e será neles que as empresas terão de procurar comunidades a quem os seus conteúdos e serviços possam interessar. E a partir de então deverão delimitar-se os canais que permitirão chegar-lhes. De outra forma, só irão criar ruído sobre a sua marca.

7. Tornar tangíveis os intangíveis. Será tão importante medir o impacto da reputação como criá-la. Cada vez mais, a comunicação está a desenvolver métricas que permitam saber de forma rápida e real qual o impacto de uma ação. O ROI e as medições tradicionais de retorno exigirão novos mecanismos, mais científicos, continuados e ajustados, para determinar com rapidez e clareza se uma ação está a funcionar ou, caso contrário, em que aspeto está a falhar. A precisão será um elemento-chave.

8. Fazer, fazer, fazer... e depois contar. Hoje em dia, cada consumidor é um juiz dos conteúdos que consome e dos produtos e serviços que lhe apresentam. Assim, a experiência será fundamental no momento de comunicar com qualquer cidadão. Falar de valores, visões, missões e outros atributos deixará de fazer sentido, se não houver um histórico de ações que tenham resultado em benefício concreto para os interlocutores. Falar sem agir já não é uma opção.

9. Ações responsáveis com sentido. A responsabilidade social é algo exigido pelos cidadãos há mais de uma década. Contudo, promover «boas» ações para a comunidade já não tem sentido, se não existir uma justificação coerente. Pelo contrário, se uma marca entrar num território que, por natureza, não lhe diga respeito, será provavelmente criticada por ser oportunista. As ações de responsabilidade social corporativa, portanto, deverão estar em conformidade com o objeto do negócio e ser compreendidas e partilhadas por todos os grupos de interesse, a começar pelos próprios empregados, até ao consumidor final.

10. Criação colaborativa. Uma tendência que já está, sem dúvida, a estabelecer-se nas empresas, mesmo para além dos departamentos de comunicação, são os processos de criação colaborativa. Dinâmicas enriquecedoras que estimulam a inspiração e o desenvolvimento de elementos inovadores. Para pôr à prova esta tendência só podemos aplicá-la e pedir aos diretores de comunicação e peritos neste campo que participem no processo de cocriação e nos digam qual é, para eles, a tendência que marcará a comunicação da próxima década. #cocriacao.

A proteção e promoção da reputação é hoje um grande ativo para as empresas. Nos próximos anos prevemos que a reputação seja o fator mais relevante para a sustentabilidade das empresas, o que significa que terá uma importância decisiva na demonstração de resultados. O comportamento ético, a coerência, a emoção, a transparência e a responsabilidade já começaram a fazer parte do ADN empresarial e serão fundamentais no futuro. Conselhos de Administração, Equipas de comunicação, diretores de comunicação e consultores de comunicação têm pela frente um árduo trabalho, interno e externo, para ajudar as empresas a atingir os novos padrões da comunicação corporativa.

Territórios e Comunidades, as novas fronteiras da Comunicação

Adolfo Corujo
Sócio e diretor-geral corporativo de Talento, Organização e Inovação na LLORENTE & CUENCA

Iván Pino
Diretor sénior da Área Digital na LLORENTE & CUENCA Espanha

David G. Natal
Diretor da Área Consumer Engagement na LLORENTE & CUENCA Espanha

Diz-se que este é o ano da «transformação digital». Quem, como nós, se dedica à comunicação, à gestão da reputação, às relações públicas ou ao marketing sabe que este fenómeno não é novo, longe disso. Trata-se de um processo de mudança que foi recebendo diferentes nomes ao longo da última década, com mais ou menos sucesso, com maior ou menor alcance. Então, qual é a diferença? Porque parece ter mais importância agora?

Provavelmente – e é apenas uma hipótese – deve-se à evidência de que esta mudança já não é apenas tecno-

lógica, de meios, ferramentas e canais; está a criar raízes cada vez mais profundas na cultura da nossa sociedade, nos seus padrões de comportamento e valores partilhados. E é possível que seja por essa razão que agora começa a ampliar o seu impacto real, transformador e de rutura em diferentes âmbitos da nossa atividade quotidiana, nos negócios, na vida social e na política.

O conteúdo deste documento tem a ver com a essência cultural da mudança que está a ocorrer no papel da comunicação nas organizações, como resultado da «transformação digital». Na verdade, trata-se de uma "chamada de atenção" para substituir determinados quadros mentais[38] por outros que nos permitam operar com eficácia numa nova realidade.

Nos últimos anos, conseguimos superar o desafio de gerir novos canais de relacionamento com os grupos de interesses nos meios de comunicação e nas redes sociais. Por meio de tentativas, conseguimos adaptar-nos a um modelo de comunicação muito mais exigente no que se refere aos processos e recursos.

Na maioria dos casos, contudo, limitámo-nos a aplicar os conceitos herdados da comunicação de massas. Um quadro mental ineficaz para uma comunicação assente nas redes sociais, baseada na interação pessoal em grande escala, em tempo real e com um alcance global. Um modelo inspirado nos meios-chave do século passado, como a televisão ou a rádio.

38 Carol Dweck, Professora de Psicologia de Stanford, salientou a importância dos «quadros mentais» na gestão com o seu livro Mindset: *The New Psychology of Success*, Random House Publishing Group, 28 fev. 2006

Conceitos como os de «audiência», «público» ou «alvo» denotam uma compreensão da comunicação que já não responde aos desafios do nosso tempo. As ideias subjacentes a estes termos obrigam-nos a aplicar a comunicação como um processo unidirecional, que se inicia na empresa e termina no «público», sem esperar outro retorno além de umas métricas de impacto muitas vezes questionáveis.

Essas palavras, com os valores e as práticas que lhes estão associados, limitam-nos culturalmente, impedindo-nos de ir mais além do que identificar («target») umas massas de perfis demográficos («públicos») que se supõe estarem à espera das nossas mensagens de forma passiva («audiência»).

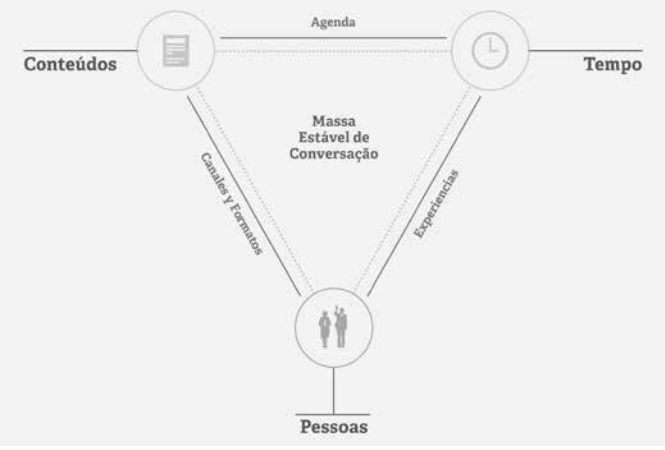
Já nada disto corresponde à realidade. Esses «públicos» deixaram de ser números anónimos. Têm agora perfis públicos nas redes sociais, com cara e olhos, nome e apelidos. Também já não são «audiências» passivas, mas antes interlocutores ativos. E se procuramos transformá-los em «alvo», apenas conseguiremos chamar a sua atenção. Um primeiro objetivo necessário, mas não suficiente para obter a valorização e a recomendação de quem espera respostas num contexto hipertransparente.

Necessitamos de novos conceitos que nos ajudem a adaptar a cultura da comunicação nas organizações à cultura da comunicação social contemporânea. Com «territórios» e «comunidades» queremos aproximar-nos dessa meta.

Conceito de «territorio»

Como profissionais da comunicação aspiramos a que a marca com a qual trabalhamos (seja corporativa, comercial ou pessoal) encontre o seu lugar num «território de conversação» onde habitam comunidades de interlocutores.

Conceitos de base: Territórios



Fonte: elaboração própria

Esse território, entendido como «temáticas de diálogo», é definido por «conteúdos» trocados entre «pessoas» de forma estável ao longo do «tempo».

Para se converter numa realidade exequível, esse intercâmbio de conteúdos entre pessoas articula-se atra-

vés de determinados «canais e formatos», tanto digitais quanto presenciais ou analógicos.

Em relação ao tempo, concretizar-se-á numa «agenda» de oportunidades para captar a atenção das pessoas, que será promovida, na sua maioria, por terceiros, mas também liderada pela nossa marca.

A partir da relação entre as pessoas ao longo do tempo, motivaremos «experiências» geradoras de ligação emocional, que aspiramos a vincular de algum modo à nossa organização, às suas pessoas e aos seus produtos ou serviços.

Este conceito de «território» ajuda-nos a praticar a comunicação a partir de uma conceção social, de convivência e adaptação a uma envolvente que não nos pertence. Um espaço onde cada parcela tem o seu valor, na medida em que partilhamos boa vizinhança, falando de qualidade mais do que de quantidade. Um lugar para o relacionamento e o diálogo que se constrói partilhando conteúdos de valor para os seus habitantes. Um ambiente em que procuramos cocriar experiências memoráveis para as pessoas que são importantes para nós.

Conceito de «comunidade»

Como profissionais da comunicação aspiramos a que a marca com que trabalhamos (seja corporativa, comercial ou pessoal) conquiste um certo poder de influência naquelas «comunidades de interlocutores» que habitam em um ou mais territórios

Fonte: elaboração própria

Essa comunidade define-se pelo «sentido de pertença» das pessoas que a integram, tendo em conta determinados «valores e propósitos» partilhados, que se ativam de forma especial quando confluem numa «causa» comum.

A nossa comunicação será tanto mais eficiente quanto melhor soubermos identificar as comunidades com quem partilhamos valores, propósitos ou causas de forma legítima.

Para conseguirmos ser aceites e reconhecidos por essas comunidades, devemos fazê-lo através de pessoas reais, que sirvam de «conectores» entre a organização e os «interlocutores» que colideram a comunidade.

O nosso potencial de influência na comunidade será tanto maior quanto melhor formos capazes de nos alinhar com a sua «cultura» de símbolos e costumes, fazendo convergir a nossa «narrativa» com a sua.

Mas também dependerá dos recursos que dediquemos a manter uma «inter-relação» constante entre a nossa organização e os membros da comunidade, dinamizando os «canais» que nos permitam sustentar esses vínculos.

Finalmente, e é aqui que nos conectamos com o conceito de "território", necessitamos de partilhar «interesses comuns», em torno dos quais se articula o diálogo no interior da comunidade, sobre «temáticas» concretas ligadas aos seus valores e propósitos comuns.

Quando a comunicação é praticada a partir deste conceito de «comunidade» ocorrem dois fenómenos que nos alinham com a mudança cultural que está a provocar a «transformação digital».

O primeiro, extremamente importante, levanos a humanizar por completo tudo o que fazemos, investindo de poder as pessoas que representam a identidade da nossa organização.

O segundo, não menos importante, obriga-nos a sofisticar os nossos sistemas de escuta e compreensão para poder iniciar a comunicação, não na perspetiva da agenda corporativa, mas a partir dos valores, propósitos

e interesses das pessoas com quem nos relacionamos. Apenas e só assim conseguiremos resultados reais.

Desagregando territórios: arte e inovação

Passemos da teoria à prática com dois territórios diferenciados para verificar como funcionam na realidade. Tomemos como base os territórios da «Arte» e da «Inovação», em ambos os casos temáticas de diálogo reconhecidas como estáveis.

Como afirmámos anteriormente, são três os principais vértices que moldam um território («conteúdos», «tempo» e «pessoas»), produzindo três tipos de dinâmicas («agenda», «experiências» e «canais/formatos»). Vejamos como se desenvolvem todos estes conceitos no dia a dia do território.

Conteúdos

No território da «Arte», o vértice «conteúdos» abarcaria desde docu¬mentários como *Exit through the Gift Shop*, em que é analisada a figura de Banksy, ou *The artist is present*, que toma como referência Marina Abramovic, até outros centrados na vida dos grandes museus, como é o caso do brilhante *National Gallery* de Frederick Wiseman. Além do interesse que o território pode despertar em artistas do audiovisual (metacriação), são os próprios programadores ou os espaços expositivos que recentemente se dedicaram ao desenvolvimento de conteúdos que alimentam este vértice, com casos como o da série

de audiocomentários do MET (*Metropolitan Museum of Art de Nova Iorque*) intitulada *The Artist project*.

Se examinarmos de perto o nosso segundo território, o da «Inovação», na área dos «conteúdos» deparamo-nos com peças de *storytelling* audiovisual como a webserie da *Intel Look inside*, que reúne, através de pequenas cápsulas, histórias inovadoras em que diferentes empreendedores e iniciativas utilizam a tecnologia da marca para transformar o mundo, mas também com livros de referência como *Creative intelligence*[39] de Bruce Nussbaum.

Canais e formatos

Se cruzarmos este vértice de «conteúdos» com o das «pessoas», descobrimos o eixo dos canais e formatos, que nos situa frente a um elemento essencial da estrutura do território. Na perspetiva da «Arte» isto permitir-nos-ia incluir desde revistas como *Aesthetica*, *Dazed and Confused* ou Matador em Espanha, a portais de criação como Nowness ou mesmo a utilização de redes sociais cada vez mais relevantes para o intercâmbio artístico como Instagram ou Snapchat.

No caso do território «Inovação», o eixo dos «canais e formatos» abrange plataformas aglutinadoras como Big Think e revistas tão prestigiadas como *Fast Company* ou *Wire* e portais como *Mashable*, ou ainda fenómenos como as TED Talks ou entidades produtoras de conteúdos tão próximas de nós quanto o Centro de Inovação do BBVA.

39 Bruce Nussbaum. Harnessing the power to Create, Connect and Inspire, Harper Business. Creative intelligence. 2013

Agenda

O vértice dos conteúdos e o do tempo dá corpo a um novo eixo: o da «agenda». Transportado para o território da «Arte», este eixo coloca-nos perante grandes feiras como a ARCO em Espanha, a ART BASEL na Suíça ou a FIAC em Paris, mas também perante momentos no calendário anual que podem adquirir a relevância de marcos por acumulação como é o caso da abertura de galerias, convertida no caso de Madrid no *Madrid Gallery Weekend*.

Por seu turno, a agenda da ino¬vação transporta-nos a efemérides como a do Dia Mundial da Criatividade e da Inovação, celebrado todos os anos a 21 de abril, ou inclusivamente a eventos desenvolvidos por marcas que situámos no eixo de canais e formatos, como as *TED Talks* ou a programação de uma entidade como o Centro de Inovação do BBVA.

Experiências

Finalmente, o «tempo» relaciona-se com o mais crucial dos três vértices de um território, aquele que toma em consideração as «pessoas» e a sua forma de se organizarem com base em comunidades de interesses. Nessa relação surge o eixo das «experiências», onde se desenvolvem conceitos como a emoção, a memória ou a aprendizagem. No caso dos nossos territórios de teste, este vértice levar-nos-ia a falar de comunidades como a da arte urbana, dos criadores, dos críticos ou dos amantes da videoarte, por um lado, e dos tecnólogos, dos geeks ou dos criativos, por outro.

Uma empresa que queira construir uma narrativa num território tem de ser capaz de acrescentar valor a partir da legitimidade em cada um dos vértices analisados e através de cada um dos eixos que lhe dão forma. Neste sentido, as empresas de vanguarda entenderam que, resistindo à tentação de fazer parte de grandes territórios massificados (como nos nossos exemplos), uma estratégia inteligente é a que procura construir a narrativa em territórios mais pequenos, seja por aprofundamento no território original (a arte urbana comparativamente à Arte, a «transformação digital» comparativamente à inovação) ou, especialmente, por interseção de territórios. É o que ocorre com estratégias de apropriação do território como a que foi levada a cabo nos Estados Unidos pela Intel em parceria com a Vice através do seu premiado *The Creators Project*, que estabelece a ligação entre os nossos dois territórios de exemplo («Arte» e «Inovação»), em busca de um território mais específico e controlável a partir do qual seja possível dominar o diálogo.

Construindo uma comunidade

Como anteriormente referido, o vértice das «pessoas» articula os territórios com aquilo que lhes confere o seu verdadeiro sentido de existência: as comunidades que os habitam. Partindo do mesmo conjunto de exemplos que utilizámos para os territórios da «Arte» e da «Inovação», vejamos agora como se constrói uma comunidade que habita em ambos, a criativa. As pessoas que fazem parte desta comunidade encontram o seu «sentido de pertença»

num «propósito comum», que é o de entenderem que a procura de novas associações mentais e ideias melhora a sua vida e a dos outros membros da comunidade. Em torno deste propósito, que implica a ativação de um conjunto de «valores», gravitam outros quatro conceitos:

Os líderes e conectores

Figuras destacadas com capacidade para gerar tendências, como no caso de artistas como Banksy ou Murakami, tecnológicas como Mark Zuckerberg ou Steve Jobs, e agora também chefs como os irmãos Roca[40] ou David Muñoz e jovens empreendedores de menor exposição pública como os que todos os anos são incluídos nas listas da *MIT Technology Review*.

As inter-relações

As relações que se estabelcem entre os componentes da comunidade através de canais conduzem-nos desde processos clássicos da criatividade como o do *briefing*, a relações como a do artista com a sua musa ou novos processos relacionais de última geração como o Scrum.

Os interesses comuns

O surgimento de temáticas que dão origem a tendências em função da sua presença no eixo do tempo é o que leva

40 Para saber mais sobre o caso dos irmãos Roca: Deconstruyendo el Territorio de Marca de un Banco Global: Narrativa, Protagonistas y Valor Compartido, Desarrollando Ideas, novembro de 2015.

uma comunidade que antigamente apostava em associar o conceito criativo ao génio individual, a associá-lo hoje a processos como a cocriação ou às técnicas de reciclagem cultural da arte pós-moderna.

A cultura partilhada

O conjunto de símbolos e costumes abarca na comunidade criativa desde ícones como a lâmpada, até conceitos como o de trucho[41] no âmbito da publicidade ou figuras como a do brainstorming.

Além de todo este aparato arquitetónico da comunidade, é necessário identificar o motor que a ativa numa determinada direção. O âmbito da «causa» não é inerte, mas dinâmico, e permite que fatores externos possam influenciar a ativação de uma comunidade, mobilizando-a. No nosso exemplo, a comunidade criativa de Espanha encontrou, em determinado momento, uma causa no aumento do IVA cultural, assim como toda a comunidade criativa global tende a mobilizar-se por casos de falta de liberdade de expressão como a situação do artista chinês Ai Weiwei ou do iraniano Jafar Panahi.

Compreender como funcionam as comunidades que habitam nos territórios e a forma como se constroem os territórios em que se desenvolve o diálogo é o primeiro

41 Trucho – Em espanhol, na área da publicidade, um «trucho» designa uma peça publicitária que provém de um impulso criativo pessoal de um publicitário e não das necessidades de uma determinada marca. É uma peça que tem o objetivo principal de participar e de ser premiado em festivais de publicidade. (<http://blogparaestudiantesdepublicidad.blogspot.pt/2015/02/trucho-publicitario-festival-cannes-2008.html> acedido em 5-2-2016)

passo antes de podermos considerar criar narrativas específicas para a marca com que trabalhamos (seja corporativa, comercial ou pessoal). Narrativas que deverão articular-se com as comunidades nesses ecossistemas de diálogo onde já existem. Em última análise, escutar para dialogar, sempre acrescentando valor, mas a partir de um novo quadro.

Rumo à transformação digital da comunicação

Sergio Cortés
Sócio da LLORENTE & CUENCA e fundador e presidente do Cink

Iván Pino
Diretor sénior da Área Digital na LLORENTE & CUENCA Espanha

No final dos anos sessenta, um dos criadores intelectuais da Internet, J.C.R. Licklider, imaginou uma simbiose perfeita entre homem e computador, concebida para facilitar a comunicação entre as pessoas. Suas ideias impulsionaram o projeto ARPANET, precursor da atual rede das redes.

Na visão de Licklider, as pessoas formariam comunidades "não a partir de localidades comuns, mas por interesses comuns", às vezes, "a partir de pequenos grupos" e outras vezes, trabalhando individualmente", mas em cada campo, o conjunto das comunidades resultaria tão grande quanto as interações que foram capazes de suportar (no inglês: "*field-oriented programs and data*")[42]:

42 "In Memoriam: J.C.R Licklider (1915-1990)" (http://web.stanford.edu/dept/SUL/library/extra4/sloan/mousesite/Secondary/Licklider.pdf)

«*What will on-line interactive communities be like? In most fields they will consist of geographically separated members, sometimes grouped in small clusters and sometimes working individually. They will be communities not of common location, but of common interest. In each field, the overall community of interest will be large enough to support a comprehensive system of field-oriented programs and data*»[43].

Meio século depois, essa visão transformou a forma como os seres humanos se relacionam em todo o planeta. Da web para redes sociais, passando por aplicações móveis, até a Internet das Coisas e as realidades virtuais, as mudanças no mundo dos negócios, política e da cultura das nossas sociedades foram aceleradas.

A chamada "transformação digital" afeta a todos. Também a nós, profissionais de Comunicação, Marketing e das Relações Públicas. É evidente que para ajudar nossas organizações a merecer o favor de seus públicos de interesse, já não nos servem mais as mesmas práticas e ferramentas de trabalho. É urgente entender quais são os desafios que enfrentamos e encontrar soluções que nos permitam alcançar metas. Essa é a questão que abordamos neste artigo.

43 "[...] comunidades de interesse online serão comunidades que não repousarão sobre uma localização comum, mas sobre um interesse comum [...] aqueles com os quais irão interagir mais fortemente escolherão seus interesses de acordo com os seus interesses e objetivos comuns, em vez de depender de caprichos da proximidade geográfica. Imediatamente, a comunicação será mais eficaz e produtiva, e, portanto, mais agradável" [...]"

O que você lerá a partir de agora é um artigo fundamentado a partir de duas vozes, a do fundador da Cink, Sergio Cortés, especialista em inovação e transformação digital; e do diretor da Digital LLORENTE & CUENCA, Iván Pino, tratando de três grandes desafios e mudanças que, em suas opiniões, vão de encontro à comunicação do nosso tempo.

Diante da infoxicação dos canais, o desafio de conquistar a atenção a partir dos conteúdos de marca

Iván Pino: Ainda conseguimos lembrar daqueles anos em que as audiências seguiam rotinas massivas para consumir conteúdos nos meios de comunicação. Ouvíamos os programas de rádio pela manhã, na primeira hora, líamos o jornal no café, assistíamos ao noticiário ao meio-dia, e ao filme ou a um concurso à noite... eram tempos das grandes figuras, dos jornalistas e dos apresentadores estrela, que captavam a atenção de milhões de pessoas. Mas o que restou disto depois dos telefones móveis, *tablets*, a *smarts TV*, da explosão digital da Internet e das redes sociais? Pouco, muito pouco.

Agora, nossa atenção se dispersa entre a multiplicidade de canais, saturados por milhões de mensagens de diferentes fontes, algumas valiosas e outras nem tanto. Assistimos à televisão teclando com amigos através de telefone celular ou vendo outra coisa no *tablet*, ao mesmo tempo em que respondemos a uma conversa em nossa casa, comentamos uma fotografia no Facebook e estamos

baixando qualquer coisa no laptop. E ao que prestamos atenção? O que lembramos e ao que reagimos?

Naqueles tempos mais simples, para nós, comunicadores, era o suficiente "colocar" nossas mensagens nos meios massivos, enviando comunicados ou gerindo inserções, assumindo (talvez, até de modo demasiado) que estas chegariam com certeza ao nosso público-alvo. Agora, essa suposição resulta simplesmente ridícula. A competição pelo tempo de atenção de nossas "audiências" tempo é mais difícil do que nunca. E se pretendemos conquistá-la com os mesmos recursos de antigamente, convencê-la é muito complicado.

A infoxicação pela dispersão dos canais e sua saturação pelo ruído nos impele à transformação digital das plataformas e formatos de conteúdos que utilizamos para fazer chegar nossas mensagens aos grupos de interesse.

De que nos servem os sites estáticos, desconectados das redes, projetados para nós mesmos, sem conteúdos relevantes para os demais? Do que nos valem estes complexos relatórios financeiros ou de sustentabilidade se quase ninguém os leem? Em que nos ajudam os comunicados de imprensa com dados e fatos copiados de uma planilha de dados e fatos? E aqueles Q&A para situações de crise destinados a dar respostas a um jornalista, como eles nos ajudam a conter a onda de perguntas e opiniões em redes sociais?

As plataformas de jornalismo de marca (*brand journalism*), os projetos de entretenimento de marca (*branded entertainment*) e todos os novos formatos narrativos e interativos transmídia são imprescindíveis para cum-

prir nossa função agora mesmo. Todos eles nos ajudam a captar a atenção no atual ecossistema digital, liderado pelas mídias sociais da Internet. Mas, antes que possamos nos dar conta, a Internet das Coisas (Internet of Things, IoT) voltará a revolucionar os canais de comunicação. E onde ficarão, então, nossos comunicados de imprensa?

Sergio Cortés: Efetivamente, a inovação na comunicação também nos apresenta um amplo cenário de oportunidades sobre a omnicanalidade. O acesso aos conteúdos relevantes e personalizados da marca, em formatos dinâmicos e com uma aproximação a partir das histórias, é fundamental. Mas a tecnologia avança rapidamente e os usuários, ainda mais. Por esta razão, temos de refletir profundamente sobre os instrumentos que utilizamos. Por exemplo, a mobilidade não é apenas uma estratégia a ser seguida por obrigação, mas uma autêntica realidade.

Não basta projetar nossos canais personalizados ou visíveis a partir do celular. Não basta dizer que temos uma estratégia móvel porque temos percebido que nossa web é "responsiva". Temos que assumir não apenas conceitos como "*mobile first*", mas, em alguns casos, "*mobile only*". O processo de comunicação projetado nativamente a partir de um dispositivo móvel, que gera uma vínculo pessoal com o receptor e que o acompanha 24 horas por dia, a menos de um metro de distância. Poucas empresas são pioneiras na definição de formatos de comunicação específicos para este omnicanalidade.

Ainda assim, isto não é tudo. Uma autêntica revolução de dispositivos conectados (*Internet of Things*) ou

tecnologias de realidade virtual nos apresentam uma oportunidade real de atingir o público no "aqui" e "agora".

Diante da perdonalização em massa, o desafio de alcançar recomendações com nossa identidade digital

Iván Pino: A economia digital é mais humana do que nunca. Que paradoxo! Sim, nós seres humanos confiamos nas recomendações feitas por outras pessoas para tomar decisões de compra ou contratação. Sempre foi assim.

Antes, tínhamos à nossa disposição a opinião de nossos amigos, colegas, familiares e vizinhos mais próximos, além dos especialistas que podíamos seguir na mídia. Agora, temos ao nosso alcance também a de outros, distantes, e de muitas outras pessoas, que compartilham suas experiências ou conhecimentos por meio das redes sociais.

Agora pense nos modelos de negócios que estão revolucionando uma indústria após outra a outra a cada dia. Não sei, por exemplo: Amazon, na distribuição; Uber, no transporte; Airnb, na hotelaria... Você vai notar que todas elas se baseiam na recomendação interpessoal por meio de plataformas digitais.

Bem, agora pense em como essas recomendações são transmitidas de uma pessoa para outra nos meios de comunicação e nas redes sociais. De fato, é assim, através de outras pessoas que merecem a nossa consideração. A internet tem empoderado cada um de nós, fornecendo meios próprios de expressão pública, com independência dos meios massivos de comunicação.

E o que estamos fazendo para gerenciar este marco de relacionamento a partir da comunicação corporativa? Na maioria dos casos, reproduzir as pautas de comunicação de massa: abrindo canais corporativos ou de marca, como simples meios de difusão de conteúdos promocionais e, na melhor das hipóteses, como novos canais de atenção sistemática com o cliente, sob um sistema similar ao telefônico.

Humanizar a comunicação é mais urgente do que nunca. Personalizar os conteúdos e os canais que usamos para se relacionar com a nossa organização com suas partes interessadas. Desenvolver a identidade digital dos profissionais das empresas; converter seus funcionários e colaboradores em embaixadores da marca nos meios sociais da Internet. Tudo isto é possível a partir da disseminação dos dispositivos móveis, que converte a cada um de nós em conectores (*hubs*) e influenciadores, muito além do nosso ambiente mais próximo, temporal e espacial.

Mas onde estarão os dispositivos móveis em poucos anos? O que trarão tecnologias como *wearables*, quando todo o nosso corpo pode ser emissor de informações? E como isso afetará a *realidade aumentada e virtual* da nossa comunicação com os outros?

Sergio Cortés: A comunicação entre os usuários supera a comunicação entre as marcas. Estas são as propostas que enfrentamos. Os *wearables* permitem o grau máximo de conexão entre o receptor e o foco emissor da comunicação. Representam uma intimidade difícil de superar no processo de comunicação e fornecem uma

inovação disruptiva na implicação que o cliente desenvolve com a mensagem.

A partir deste ponto de vista, as oportunidades são imensas. A experiência do ambiente de comunicação sofrerá, em um futuro alcançável, uma grande evolução enriquecedora através de toda a virtualização dos ambientes pessoais. Não precisaremos de canais de Internet, pontos de venda ou a atenção ao cliente para chegar ao usuário e poderemos criar ambientes virtuais de comunicação reais. A transformação digital aqui também envolve novos modelos de negócios em torno da transacionalidade ou compra de produtos nestes ambientes.

Não falamos apenas de processos de comunicação.

Diante da hipertransparência social, o desafio de proteger a reputação mediante uma escuta inteligente

Iván Pino: Também houve um tempo em que a reputação era gerida ocultando-se os vícios e exibindo-se as virtudes das organizações e suas pessoas. Isto acontecia quando os únicos meios de tornar públicos os comportamentos de uma empresa eram os massivos (televisão, imprensa e rádio). Agora que todos podem se tornar repórteres acidentais, usando telefones móveis, esta forma de gestão da reputação corporativa já não é apenas questionável, mas também resulta bastante inútil.

A partir dos meios de comunicação e das redes sociais, tudo pode ser publicado por qualquer pessoa, até mesmo o mais íntimo, de forma imediata e global. Nunca antes na história da humanidade, o público havia alcançado

semelhante latitude e longitude. Tal hipertransparência obriga as organizações a agir e comunicar de forma responsável, queiram ou não.

"Responsável" (que significa "responder") em seu relacionamento com os grupos de interesse: clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores... "Responder sobre" seus comportamentos com transparência, participando da conversação aberta nos meios sociais. E "responder a" expectativas de quem torna possível a sua sustentabilidade, escutando com inteligência para transformar suas palavras em ações de valor compartilhado.

Neste contexto de hipertransparência, a transformação digital afeta tanto a forma como escutamos os comunicadores, como o uso que fazemos das informações obtidas.

Por um lado, é urgente abandonar o modo "*clipping*" para escutar o nosso ambiente, lendo as informações apenas em termos de "impacto" e sem nenhuma outra perspectiva do que a da própria "marca". Temos à nossa disposição uma riqueza de conversações nas redes, onde os próprios grupos de interesse são responsáveis por nos fornecer valor informativo, de forma aberta, voluntária e espontânea. Apenas saber escutar, filtrando ruídos e distorções intencionais, para evitar ameaças e ativar oportunidades. Evoluir da mera monitorização à inteligência para entender como as comunidades se relacionam de influenciadores em uma determinado território de comunicação.

Além disso, é preciso fazer valer essa informação dentro de nossas organizações. Neste mundo hipertrans-

parente, respostas evasivas ou vazias valem pouco. Demandam-se reações efetivas em tempo real. Essa diferença substancial entre a comunicação e a reputação é posta à prova, o mesmo que ir de meras declarações a compromissos reais, de palavras aos atos.

O mercado das ferramentas de monitoramento, que combina inteligência semântica com o processamento de grandes dados, não deixa de evoluir de forma muito competitiva, oferecendo-nos desempenhos cada vez mais fiáveis e operacionais. Mas o universo "big data" vai muito além e avança muito mais rápido do que imaginamos. Como poderão ajudar-nos a escutar e fazer valer as expectativas dos grupos de interesse?

Sergio Cortés: A transformação digital da comunicação é a arte de lidar com dados. Dados acima de todas as coisas. A inovação tecnológica nos permite explorar caminhos antes impensáveis na comunicação. Realizar uma comunicação mais inteligente e mais personalizada não é apenas uma opção, mas quase uma necessidade. Para isso, a revolução digital oferece novas ferramentas interessantes e conceitos como a capacidade de identificar melhor as conversações, classificá-las, compreendê-las e extrair informações mais relevante para delas e seus públicos. Os modelos de tracking de informações complementadas com a nova geração de modelos preditivos abrem um mundo de possibilidades. Conectar os mundos da análise semântica com as novas tendências de "*Machine Learning*" ou com todos os produtos de assistentes virtuais trazem para a comunicação, territórios de relação com os públicos de interesse de um alto valor.

As marcas são capazes de poder dar resposta, atender e fidelizar de uma maneira rápida, flexível e muito pessoal, melhorando profundamente os índices de satisfação do cliente.

O desafio está não apenas no acesso aos dados, mas, efetivamente, ser capaz de saber o que fazer a partir da ótica de uma melhor comunicação. Aqui está o grande desafio que as organizações enfrentam.

Mas não vamos esquecer que, em última instância, tudo está confinado dentro da transformação da cultura da empresa. Sem o fator humano, nada é possível na transformação digital. Assumir novos desafios, riscos, ser flexível, explorar, prototipar e falhar. São conceitos que teremos que ir incorporando à nossa agenda digital.

Certamente uma aventura que vale a pena.

Os cinco erros na comunicação durante litígios

Luis Miguel Peña
Sócio e diretor-geral da LLORENTE & CUENCA Perú

Alba García
Consultora sénior na Área Litígios
na LLORENTE & CUENCA Espanha

Foi o empresário norte-americano Warren Buffett o autor da afirmação de que «são necessários 20 anos para construir uma reputação, mas bastam cinco minutos para a destruir». Os prazos referidos na afirmação poderão ser exagerados, mas às vezes é verdade que cinco minutos são suficientes para a reputação de uma pessoa ou de uma empresa ficar seriamente afetada. Isto é especialmente evidente quando aquilo que afeta o protagonista é um processo judicial, sobretudo devido ao aumento dos chamados julgamentos paralelos nos últimos anos. Todos nos lembramos de situações em que um porta-voz fez declarações que não estavam em linha com a estratégia legal, ou deu explicações em relação a um assunto judicial do qual não tínhamos conhecimento. O resultado, como já referiu Buffett: prejudicar em breves momentos o trabalho de muitos anos. E o conhecido empresário apresentava a solução: «se pensar nisso, vai fazer as

coisas de forma diferente». E, embora seja sempre mais fácil opinar a partir do exterior, em alguns casos o denominador comum parece ser, frequentemente, a falta de preparação e de planeamento da gestão da comunicação.

Neste artigo pretendemos identificar os erros mais comuns que normalmente ocorrem na comunicação durante litígios. Apresentamos subsequentemente cinco ações a evitar, assim como uma série de recomendações que poderão ajudar a minimizar o impacte de um processo litigioso na reputação das entidades envolvidas.

1. Tática «avestruz»: consiste em tentar ignorar o problema, dando respostas evasivas, adiando ou recusando a disponibilização da informação solicitada pelos meios de comunicação ou por outras comunidades de *stakeholders* relevantes. Apesar de se tratar de uma tática cada vez menos frequente, continua a ser praticada por certas empresas e por alguns indivíduos. Por vezes resulta da falsa crença de que se não formos nós a falar do assunto, ninguém o fará. Apesar de se tratar de uma atitude incorreta na maioria das situações de comunicação que possamos ter de enfrentar, constitui um erro particularmente grave durante processos judiciais, em que existe uma elevada probabilidade de a outra parte se preocupar em dar a conhecer a sua posição sobre o assunto. Em suma, não dar a própria versão dos factos ou evitar a todo o custo comunicar e fornecer informações pode virar-se contra quem assume esta prática, porque os meios de comunicação necessitam de fontes, e publicarão a versão da parte que estiver disposta a responder e a dar a conhecer a sua versão. É possível que em determinados

momentos ao longo do processo se revele conveniente permanecer em silêncio, mas antes de se optar por esta atitude importa analisar todos os riscos associados e limitá-la, tanto quanto possível, a um período curto.

2. Tática «papagaio»: no extremo oposto da tática «avestruz» encontra-se esta atitude quando se trata de gerir a comunicação durante um litígio. Referimo-nos essencialmente ao porta-voz da parte que fornece mais informações do que seria necessário: fala e opina sobre qualquer aspeto do processo e em qualquer momento. E existem inúmeros casos conhecidos de pessoas que, por tanto comentarem, quase diariamente, qualquer pormenor sem importância do litígio, acabaram por prejudicar o processo com uma «pirotecnia» informativa. Normalmente, esta práxis não corresponde a uma estratégia que tenha o objetivo de fornecer informação contínua. Constitui antes uma improvisação na forma de reagir perante situações em que se sente uma pressão na procura de informação ou uma necessidade imperiosa de apresentar a sua versão sobre cada uma das questões que afetam o processo. É possível que esta atitude produza mais informações sobre o processo do que as estritamente necessárias e que se percam oportunidades de comunicar essa informação no futuro, num cenário mais adequado, originando uma avalanche de informação e provocando confusão nos públicos interessados. Embora possamos afirmar que, dada a complexidade destas questões, o que é realmente importante é efetuar uma avaliação caso a caso, também podemos garantir que fornecer demasiada informação, por muito transparente que possa parecer,

acaba frequentemente por se tornar contraproducente para os interesses e os objetivos do projeto.

3. Tática «pavão»: por vezes, o anseio de ser visto e de apresentar a sua própria narrativa dos acontecimentos faz com que a atenção dos meios de comunicação incida sobre a empresa ou as pessoas envolvidas, ou sobre pormenores que lhes dizem respeito, quando, até ao momento tinham passado despercebidos ou, pelo menos, permanecido em segundo plano. Habitualmente, esta reação revela-se prejudicial no início dos processos judiciais, que têm um leque de pessoas envolvidas, crimes imputados ou factos expostos muito numerosos. É importante considerar com ponderação se será de facto adequado que a empresa apareça nos meios de comunicação e que sejam produzidas declarações sobre o assunto, já que, por vezes, tentar corrigir as informações desde o primeiro minuto poderá revelar-se a posteriori uma decisão errada. Nestes casos, é geralmente preferível manter uma atitude discreta, evitando o protagonismo nos meios de comunicação, para que o foco incida sobre outras matérias ou outras partes envolvidas no litígio.

4. Tática «mosquito»: a relação com os meios de comunicação deve ser plural, ou seja, sem discriminação por linha editorial. Adotar uma atitude seletiva relativamente aos meios aos quais se vai ou não fornecer informação poderá dar uma imagem menos credível dos argumentos da empresa ou dos protagonistas do processo. Em geral, deve-se tentar manter o pluralismo e não evitar responder aos meios que possam ser considerados mais «problemáticos». E, desde que se tenha definido claramente o «que»

se quer comunicar e «como», o meio de comunicação não fará grande diferença. Este erro é especialmente frequente quando um processo judicial tem una componente política. O importante é definir as mensagens-chave que a empresa quer destacar, e formar e treinar antecipadamente os porta-vozes, nos casos em que for necessário.

5. Tática «camaleão»: consiste em atuar todas as vezes de uma forma diferente, sem adotar uma conduta coerente, alinhada com a estratégia legal, ao longo do litígio. Depois de a empresa ter definido a forma de gerir a comunicação durante um litígio, é muito importante ser consistente em relação à decisão tomada, já que esta deverá estar sempre sujeita à aprovação da assessoria jurídica. Além disso, a adoção de estratégias diferentes, em função do meio de comunicação ou da situação, pode denotar insegurança e falta de credibilidade na narrativa da empresa, o que poderá gerar desconfiança e, consequentemente, afetar a reputação da empresa ou da pessoa em causa.

Tendo em conta os erros identificados na comunicação durante litígios, importa agora perguntar quais os métodos-chave para uma gestão correta da comunicação; sempre, como referimos, em função da estratégia legal definida e das especificidades de cada caso. A equipa de comunicação deve constituir um complemento da assessoria jurídica e atuar sempre sob a sua direção. Os passos a seguir para não cair nos erros identificados são os seguintes:

- Contar com a necessária imersão na estratégia legal. É indispensável conhecer em pormenor a estratégia da assessoria jurídica, os objetivos e os cenários que

se desenvolverão no processo e os tempos correspondentes, assim como as comunidades de stakeholders que devem ser abordadas;
- Cefinir um bom mapa que preveja os cenários possíveis e os diferentes graus de probabilidade da sua ocorrência a curto, médio e longo prazos. Desta forma, será possível antecipar e definir diretrizes, que permitam uma comunicação adequada ao longo do litígio;
- Elaborar uma narrativa que, de forma clara, direta e simples, desenvolva a versão da empresa ou do protagonista do processo. Esta narrativa constituirá a coluna vertebral da gestão da comunicação, pelo que será importante que possa adaptar-se facilmente a qualquer canal e que coloque o foco nos aspetos mais relevantes que interesse abordar;
- Definir um sistema de coordenação, que permita uma preparação adequada de cada etapa do processo judicial. Neste sentido, será também especialmente útil implementar um sistema de monitorização dos meios de comunicação e das conversas online. Desta forma será possível reagir rapidamente perante qualquer contingência e identificar possíveis oportunidades em matéria de comunicação.

Apesar destes métodos-chave, a verdade é que a comunicação durante processos judiciais é geralmente muito complexa e requer uma equipa multidisciplinar, que tenha em conta as especificidades de cada caso, dado que não existe uma fórmula única para o sucesso e, muitas vezes, mesmo ganhando o processo judicial, corre-se o risco de «perder» a reputação.

Desconstruindo Gulliver

Juan Rivera
Sócio e diretor-geral da LLORENTE & CUENCA México

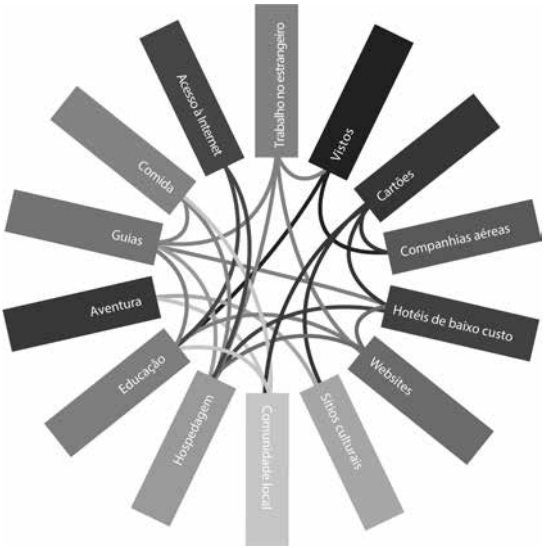
Ninguém deixa de reparar na importância do turismo na economia mundial. 10 % do PIB mundial provém desta indústria e a chegada de turistas internacionais em 2020 valerá 1400 milhões, de acordo com os dados da Organização Mundial do Turismo (OMT).

Uma das indústrias que mais sentiu o impacto da tecnologia no seu modelo de negócio e relação com o cliente foi o turismo. A cadeia de valor da indústria reconfigurou-se completamente, e o valor cria-se ligando de variadas formas agentes pertencentes ao setor turístico e alheios ao mesmo. Os jovens, que representam 20 % do turismo mundial e que em 2020 serão 47 % mais do total de viajantes, são os mais sensíveis a esta mudança de dinâmica.

Quer por negócios, quer por lazer, já ninguém compra uma viagem da mesma forma. As tradicionais agências de viagens ficaram como butiques que geram experiências únicas e pessoais, semelhantes a um *personal shopper*; as companhias aéreas puseram o foco na eficiência e no custo para o consumidor; e os hotéis seguiram o

mesmo caminho. Em todos os segmentos, a recomendação e preferência do cliente tem um papel protagonista.

Nova cadeia de valor



Fonte: Organização Mundial de Turismo (UNWTO) 2016

A desintermediação na experiência de viajar – quer por negócios, quer por lazer – gerou tensões nalguns modelos de negócio, em muitos casos destinados ao desaparecimento. Mais do que nunca, neste contexto de reinado absoluto do cliente – empresarial ou consumidor –, é vital dominar a conversação nos territórios que

estimulam a experiência do viajante e nas comunidades onde os nossos viajantes trocam vivências.

Os viquingues exploraram a Terra sem um plano de viagem. Cristóvão Colombo encontrou a América por casualidade. Cortés sulcou o México sem saber muito bem o que ia encontrar, e a expedição ao Polo Sul custou a Schackeleton algo mais do que dinheiro... viajar é descobrir e aventurar-se, mas já somos muitos os que deixaram a improvisação ao mínimo, e nesse caso sabemos que temos muitas opções para não ficarmos sem hotel numa noite fria de inverno na Europa.

Hoje em dia, o mundo do turismo e o desenvolvimento das marcas-destino, dos *resorts* e das viagens vivem entre o equilíbrio do viajante inteligente – esse mesmo que, na hora de decidir, combina eficiência e custo com um retorno de experiência ótimo, e que talvez faça compras no Ikea – e dos que desenvolveram uma experiência de luxo acessível e democrático sem pagar um preço excessivo por isso.

As passagens de avião são uma *commodity* e ninguém mostra preferência, em muitos casos, por uma empresa em detrimento de outra. Geralmente, a pesquisa responde a um padrão de data, horário e preço, e existem múltiplos agregadores que oferecem neste sentido. As empresas aéreas competem quanto a eficiência, e as que ainda acreditam no atendimento e na experiência do cliente estão confinadas ao Oriente Médio sem, entretanto, perderem a experiência de captar um segmento do mercado. Talvez os perdedores sejam os que escolheram um terreno confuso a meio caminho entre ambos

os mundos. A conversa das comunidades de utilizadores na internet gira em torno do bom funcionamento ou não de uma companhia aérea quanto a pontualidade e preço, sem nenhum aditivo (o que os anglo-saxões denominam "no frills"). Se uma empresa aérea de relevo nos fizer esperar duas horas para embarcar, será presa da nossa ira no Twitter, muito mais do que qualquer oura incidência da nossa viagem.

Os alojamentos ainda resistem à pressão da desintermediação que fez as empresas aéreas transbordarem, mesmo que as aplicações para procurar hospedagem gozem de muita procura, cruzada com uma oferta de pessoas que põem esses ativos à disposição na rede. Os hotéis continuam a dominar, mais como opção direta, mas baseando-se num pilar novo, a experiência do cliente, o visual (com fotos no Instagram e vídeos no Periscope) e com histórias contadas no TripAdvisor que nos ajudam a ponderar ou avaliar um destino e evitar hotéis com baratas ou recordações de outro viajante no meio dos lençóis. Aqui, o território da conversa é rei.

Os destinos ou países não constituem um território de conversação exclusivo, misturam-se com outros, como história, gastronomia, natureza, diversão e compras. E sim, as comunidades de utilizadores são quem gera conteúdo preferencial e preferido em torno das experiências de viagem. No outro lado está a obstinação de destinos e países em gerarem propriedades em forma de patrocínios que atraiam emocionalmente o potencial viajante. Muito poucas vezes a rentabilidade ou retorno do investimento têm uma relação direta com o que é investido;

trata-se de exercícios cosméticos, numa era em que o que é autêntico triunfa. Assim, escolher um território como a música tem mais virtudes para um destino na medida em que pode vincular mais experiências. Ibiza não seria Ibiza sem David Guetta ou Calvin Harris, com as suas praias e com o sol, mas a música é parte integrante da experiência da ilha. Do mesmo modo, não se pode imaginar uma viagem ao Peru sem viver a sua gastronomia, ligada sentimentalmente ao caráter do país.

É possível que muita gente queira viajar este ano para a Islândia, atraída não só por uma ilha vulcânica, com um primeiro-ministro que pediu demissão por causa dos Panama Papers, mas também para ver ao vivo 5 % da sua população total a vibrar na Eurocopa da França com seu grito de guerra.

Fitur, ITB e WTM são fóruns de política industrial em matéria de turismo, recintos onde os compradores e vendedores se relacionam, onde a indústria troca figurinhas. Mas, onde é que fica o viajante? Da mesma forma que os bancos e as finanças conheceram a desintermediação e o advento das Fintech, no mundo das viagens e do turismo estamos a conhecer histórias de viajantes que exigem uma transformação urgente da indústria. Os jovens de que falávamos ao princípio como o segmento emergente e de maior potencial procuram experiências únicas e autênticas, empresas que escutem os seus comentários, oportunidades para aprender e recomendações dos amigos mais próximos ou com interesses comuns.

A importância do turismo

Fuente: Organização Mundial de Turismo (UNWTO) 2016

Antes, confiávamos nas reportagens da National Geographic, depois no Travel Channel, no Food Network, hoje em dia preferimos os youtubers viajantes ou *reality shows* que misturam cozinha e viagens ou pessoas reais que vivem noutros países e nos contam como são despertando , dessa maneira, a nossa curiosidade.

A venda de uma viagem é um exercício transacional na questão do acessório (como chego), mas absolutamente emocional, vinculante e relacional no que diz respeito ao destino e à experiência que desejamos ter nela. Nunca queremos uma experiência de volume, queremos sentir-nos únicos e diferentes, inclusivamente em destinos de muito volume de viajantes, queremos criar a nossa própria experiência, contá-la, fotografá-la, partilhá-la e torná-la pública.

Quer se trate de uma marca, país ou destino quer de outro ator na cadeia de valor, devo reformular a minha estratégia de relação e influência com meu público-alvo de acordo com uma série de princípios:

1. Ser autêntico e sincero nas minhas conversas

2. Deixar o cliente ter o controlo da narrativa e construí-la, sempre dentro de um território que eu escolhi e guiando-o nesse diálogo
3. Escolher vários territórios para combinar experiências
4. Ouvir, ouvir, ouvir... e pedir desculpa quando for necessário

CRISE E RISCOS DE REPUTAÇÃO

Crise de reputação e contágio em rede

Luis Serrano
Diretor da Área Crises na LLORENTE & CUENCA Espanha

Quando uma empresa se vê afetada por uma grave crise de reputação, a viabilidade do negócio cambaleia de forma dramática. A legitimidade para operar no mercado vê-se claramente questionada e os diversos interessados abandonam-na. Se os clientes perdem a confiança e deixam de adquirir os seus serviços ou produtos, o fim da empresa está fadado. Neste artigo, tentaremos oferecer diretrizes destinadas a recuperar a confiança através da modificação das perceções em rede, a um custo acessível para a empresa afetada.

A transmissão de informações, tal como a chama num incêndio ou o vírus num organismo, dá-se em função de regras estabelecidas. A difusão de informações entre duas pessoas requer que ambas partilhem o mesmo canal e o mesmo código. De forma natural, e sem a intervenção da tecnologia, somos capazes de influenciar as pessoas que estão até 3 graus de separação de nós. Os nossos contactos mais estreitos reduzem-se a uma média de quatro graus. Essa é a nossa rede de conversação nuclear. Temos capacidade de influenciar essa rede

e ela a nós. O sociólogo Peter Madsen denomina-a Rede de Conversação Nuclear.

Milgram realizou uma experiência em Nova Iorque em 1968. Analisou 1424 transeuntes. Pôs uma pessoa da rua a olhar para outra situada numa janela de um sexto andar. Com apenas uma pessoa a observar da via pública, 4 % dos transeuntes paravam. Se o grupo que parava para olhar era composto por 15 pessoas, 40 % dos transeuntes paravam.

De facto, o olhar de uma única pessoa modificou o de 48 % dos transeuntes. A de 15 pessoas modificou o de 86 %. Curiosamente, o grupo de 5 pessoas influenciou quase tanto como o grupo de 15.

A primeira conclusão é que possivelmente não precisamos de um grupo muito numeroso a falar de si próprio numa rede determinada para conseguirmos que o resto da rede pare para observar do que se está a falar.

Já sabemos que Milgram fala de 6 graus de separação entre todas as pessoas do mundo. No entanto, só temos capacidade para influir até 3 graus de separação, o que também não está nada mal. Poderíamos chegar a metade da população mundial, apesar de ser verdade que quando nos vamos afastando em graus reduz-se sensivelmente a nossa influência, como assinalam Nicholas A. Christakis e James H. Fowler no seu livro *Conectados*.

Isso explica o boca a boca numa comunidade. A fidelidade da informação vai decrescendo em função da transmissão. Conhece-se como Explicação da Transcendência Intrínseca, segundo Christakis e H. Fowler.

A própria rede contribui para que os vínculos que estão para além dos 3 graus sejam inalcançáveis. Não influímos nem recebemos influência do que está a mais de 4 graus. É o que os mesmos autores denominam como instabilidade da rede. De facto, no nosso passado de hominídeos ninguém estava a 4 graus de distância de nós.

Perante tudo isso, a verdade é que somos muito contagiosos. Assim, estamos ligados a 400 pessoas por dois graus de separação e a 8000 por três graus. Cálculo: 20x20x20.

Neste cenário, podemos ver-nos profundamente influenciados por factos que não vimos com os nossos próprios olhos ou por testemunhos de pessoas que não conhecemos.

As emoções transmitem-se

Seguindo as experiências de A. Christakis e James H. Fowler, chegámos a saber como se transmitem as emoções numa rede. De facto, a felicidade e a solidão transmitem-se da mesma forma. Um indivíduo tem 15 % mais possibilidade de ser feliz se estiver ligado a outra pessoa feliz. 10 % a 2 graus de distância, 6 % a 3 graus, e 0 % a 4 graus. A chave do bem-estar emocional é, portanto, ter mais amigos felizes. Se, além disso, os nossos amigos estão ligados a mais amigos felizes, têm mais possibilidade de ser felizes.

Assim, a felicidade de um amigo a menos de 1500 metros de distância aumenta 25 % a nossa felicidade. A uma maior distância não produz nenhum efeito.

A solidão comporta-se da mesma maneira. A um grau de separação você tem 52 % de possibilidade de se sentir sozinho. A 2 graus 15 %. A 4 graus o efeito, de novo, desaparece.

Assim, quanto mais caminhos o ligarem a outras pessoas da rede, mais exposto você estará ao que flui pela rede. Portanto, as mensagens são mais eficazes se incidirem de forma fundamental nas pessoas que têm maior ligação e transmissibilidade. Não obstante, para uma rede diferente, uma receita diferente. Deveria ter-se em conta a estrutura da rede, a estrutura dos vínculos no seu interior e que a estrutura global da rede é mutável.

Resolvendo uma crise de reputação

Suponhamos que uma empresa tenha sofrido uma crise de reputação importante por ter defraudado as expectativas dos seus clientes (casos de corrupção, descumprimento de normas, engano no produto que se fornece). A recuperação da confiança só pode provir da reconstrução dos valores éticos e da transmissão de informações transparentes. No entanto, a solução custo/beneficio mais rentável não passa por uma campanha de informação maciça que pretenda chegar a 95 % da sua meta. É mais rentável criar as condições para que o incêndio informativo do elemento racional da empresa se torne viral. O fogo não se propaga com facilidade só porque há uma chispa. Precisamos de combustível fino morto, baixa humidade relativa, ar (quanto mais, melhor) e a

proximidade de combustível que esteja em condições ideais para pegar fogo.

As redes poderiam ser manipuladas com base em modelos de ligações (como nos ligamos) ou do processo de contágio. Devemos analisar os vínculos de rede e localizar os indivíduos mais influentes. Se conhecermos os vínculos das pessoas, seremos capazes de elaborar atuações para nos dirigirmos a grupos de pessoas interligadas.

Mas para que a informação se torne viral, não depende só de haver influenciadores, mas também de que haja pessoas influenciáveis. Devem dar-se, como dizemos, as condições para que o incêndio se propague com facilidade. É mais eficaz e económico localizar os nós centrais da rede. Pode-se conseguir o mesmo resultado agindo sobre os 30 % das pessoas identificadas. Assim, a relação custo/eficácia das intervenções de rede é muito maior. Não esqueçamos que sem a intervenção da tecnologia (internet) cada uma dessas pessoas já pode, por si mesma, influenciar outras três. É o que se denomina propagação hiperdiádica.

Da mesma forma que as redes sociais são capazes, em situações de emergência ou de crise económica, de disseminar o medo a uma velocidade vertiginosa, podem contribuir de forma decidida a variar perceções. Acrescentemos a isto que os conectores que se encontram no centro da rede não só têm laços fortes a poucos graus de distância, mas muitos mais laços fracos que o resto de nós. Manipulam essas informações de maneira constante com o fim de obter claros benefícios sociais que outros não podem conseguir.

Já em 1940, estudos de Lazersfeld e Berelson sobre a propagação social dos comportamentos políticos revelavam que os meios de comunicação não chegam diretamente às massas. Existem líderes de opinião que costumam agir como intermediários. Os meios de comunicação parecem funcionar fazendo chegar as suas informações a quem ocupa um lugar central nas redes sociais. Isso em 1940, imaginemos agora, na era das redes sociais digitais, o papel que os nós centrais de informações carregados podem desempenhar com milhares de ligações fracas de contactos que procuram dados para lá das suas ligações de terceiro grau.

A maneira como estes nós centrais permutam informações é denominada por A. Christakis e James H. Fowler regra da reciprocidade direta. Se você tiver várias oportunidades de cooperar com uma pessoa no futuro, uma das maneiras de conseguir que essa pessoa o ajude é comprometer-se a cooperar com ela depois. É o que denominam estratégia cooperativa de olho por olho. Uma pessoa coopera com outra e a partir daí reproduz o comportamento.

Em suma, e como vimos, se a marca quer recuperar reputação, deve difundir diretamente o seu elemento racional através dos nós centrais que operam na comunidade-alvo. O custo/benefício da operação face a uma campanha maciça de informação é claro. Tudo isto será mais fácil se, antes da chegada da crise, a marca tiver forjado uma aliança prévia com esses nós centrais da rede. Senão, deverá empenhar-se a fundo para identificá-los e buscar em que termos, e em troca de que benefícios,

pode conseguir que esses influenciadores o ajudem a transmitir a sua mensagem.

Mas é que além disso, o benefício de trabalhar com os nós centrais da comunidade-alvo é duplo. Precisamente devido à sua centralidade, esses nós têm maior transitabilidade. Ou seja, mais ligações a outros nós. Isso representa maiores possibilidades de que, através deles, se difundam os boatos. A identificação atempada dos nós e a política de alianças são essenciais para se neutralizar a sua propagação.

Não há dúvida de que a internet tem contribuído para uma enorme possibilidade de ligações, embora estas sejam mais fracas e, portanto, para obter muito mais informações do que antes. Também aumentou o tamanho das comunidades e a escala em que podemos partilhar informações. Esse cenário, em situações de crise, aumenta o risco das marcas de se depararem com grupos enfrentados pelos seus interesses mas, ao mesmo tempo, também pode servir para forjar grupos maiores que conformem um escudo protetor.

Uma marca mal ligada às comunidades tem diante de si uma enorme brecha digital que a põe numa situação de grande debilidade. É preciso que as empresas aumentem as suas interligações em rede, especialmente com os nós centrais. A grande desigualdade hoje em dia ocorre pelo número de ligações que temos. Quanto maior for o número de ligações, maior a possibilidade de que estas sejam maiores e maior é a facilidade de alcançar todo o tipo de vantagens.

As ligações são mais relevantes do que o lugar onde nascemos ou nos criámos ou a quantidade de dinheiro que temos no banco. Se você perder as ligações no meio de uma crise, *está morto*. Mantê-las vivas, recuperar a confiança e a credibilidade, passa pela transparência, pela ética e pelos valores, mas não pretenda dizê-lo a todos ao mesmo tempo. Seja inteligente e ative os nós centrais da rede.

Gestão de comunicação para epidemias do século XXI

María Esteve
Diretora-geral da LLORENTE & CUENCA Colômbia

Juan Carlos Llanos
Gerente na LLORENTE & CUENCA Colômbia

Carlos Cortés
Advogado da Universidade de Los Andes, Colômbia

Um novo modelo que aproveita as redes para o controlo de surtos como o zica

Poucas coisas no mundo aterram mais os seres humanos do que uma epidemia. Desde tempos ancestrais, as epidemias têm causado pânico geral porque são imprevisíveis, porque não existe uma cura imediata ou vacina, e porque não podem ser controladas pelas instituições de saúde. O resultado foi a morte de milhões de seres humanos e mudanças socioeconómicas de grande impacto, como o causado pela peste negra na Europa em meados do século XIV.

A incerteza, a confusão social e o sentido de urgência da população acompanham o crescimento de uma epidemia, que se não for oportunamente atacada, pode chegar a abalar a estrutura política do país e a região afetada. Basta imaginar o que aconteceria com as zonas turísticas da Colômbia ou do Brasil e com a sua situação económica se o zica continuar a avançar e não for controlado nem prevenido.

Os meios de comunicação são espaços chave que têm contribuído para reduzir a quantidade de contágios e evitar o pânico. No entanto, se não estiverem sob coordenação constante e as mensagens lideradas pela autoridade sanitária (regional, nacional e local), podem causar atrasos no controlo de uma epidemia e minar a confiança das pessoas nas instituições encarregadas de zelar pela saúde pública em cada país.

Com o tempo, os governos e os organismos mundiais geraram uma série de protocolos na matéria que permitiu o alinhamento entre meios de comunicação, governos nacionais e organizações como a Organização Mundial da Saúde (OMS) e a Organização Pan-Americana da Saúde (OPS). Esta triangulação parecia suficiente para manter informada uma população ansiosa e preocupada, mudar comportamentos e controlar os surtos.

No entanto, nas epidemias do século XXI, os protocolos criados até há uns anos atrás estão quase obsoletos. Não só aumentaram os riscos para a geração dos vírus, como também se complicou a gestão de comunicação ao redor deles. Já não é suficiente com as cartilhas in-

formativas ou com os anúncios publicitários nos meios tradicionais, para citar dois exemplos.

Hoje em dia, a essa aliança entre meios de comunicação, governo e organismos mundiais deve somar-se o cidadão digital. Esta pessoa, que podia ser um paciente, um familiar, um profissional médico ou um utilizador normal, está a redefinir as normas de relacionamento. É parte da transformação digital que estamos a viver.

Um caso claro é o estado de emergência emitido pela OMS e pelo Ministério da Saúde e Proteção Social da Colômbia por causa do zica. A emergência também tem de incidir nos meios digitais. A informação sobre o vírus, os sintomas e os possíveis casos de malformações na gestação foram durante janeiro e fevereiro os termos mais procurados no Google no mundo. O interesse pelo zica provocou um aumento de 3.000% nas pesquisas dos cidadãos digitais.[44]

O Twitter é outro espaço onde o vírus foi protagonista, como fonte de informação e tema de conversa. Entre janeiro e março deste ano registaram-se aproximadamente 6,8 milhões de tuítes com a palavra *zika*; 1,8 milhões de tuítes saíram do Brasil, do México e da Colômbia, alguns dos países da região afetados pela epidemia. A conversa na plataforma girou à volta de casos detetados, no risco para as mulheres grávidas e nos rumores sobre os efeitos do vírus, entre outros.

Entre as diversas fontes, entidades públicas como o Ministério da Saúde da Colômbia e organizações in-

44 https://googleblog.blogspot.com.co/2016/03/providing-support-to-combat-zika-in.html

ternacionais como a Unicef promoveram campanhas informativas para orientar a população. Por exemplo, aproximadamente 11 mil tuítes com a hashtag #ControlAlZika, promovida pelo Ministério (@MinSaludCol), registaram-se entre fevereiro e março deste ano. No mesmo período houve 48 mil tuítes com a hashtag #zikazero, que faz parte da campanha do governo brasileiro para erradicar a epidemia.

O contributo dos governos e das organizações multilaterais tenta responder a um desafio: as epidemias, além de serem um problema de saúde pública, são um problema de comunicação na sociedade. Na era digital, qualquer emergência sanitária se traduz em milhares de vozes que interagem entre si, que interpretam informações, debatem e se transformam em meios próprios. O risco, está claro, é que esta interação intensifique a emergência até a converter em pânico social. No entanto, uma adequada intervenção de governos, organizações da sociedade civil e de meios de comunicação pode mobilizar digitalmente a população em benefício dos objetivos de interesse geral.

O primeiro passo é entender o cidadão de hoje, cujo modelo de comunicação choca com a aproximação tradicional a que as organizações de saúde estavam acostumadas. Ao tratar-se de gerar confiança na população e liderar a conversa na Internet, devem ter-se em conta alguns aspectos para gerir a comunicação de forma efetiva e enfrentar as epidemias em tempos de transformação digital:

A população exige receber informações precisas e adequadas. O utilizador é sobrecarregado com informações provocadas pela profusão de conteúdos na Internet chamada *infoxicação*. Este fenómeno requer uma presença sólida por parte das autoridades de saúde, que lhes permita posicionar as fontes oficiais e destacar entre os milhares de conteúdos que filtram dados imprecisos, rumores e teorias conspiratórias sobre o vírus, os quais geram confusão e desconfiança na população. As organizações da sociedade civil também são fundamentais nesta tarefa: fazendo as vezes de 'curadoras' de informações e intermediárias, não só dão força à mensagem oficial, como também fortalecem a sua própria voz.

O controlo e prevenção de um surto epidémico também se gere a partir do ambiente digital. Se as pessoas não tomarem medidas preventivas, o vírus continuará o seu avanço. As organizações de saúde devem usar a internet para interagir e impulsionar uma corrente de opinião que sensibilize a população sobre as medidas de prevenção que devem adotar. Para alcançar esse resultado, requerem-se estratégias de relacionamento inovadoras que respondam às expetativas dos utilizadores. Um exemplo interessante deu-se com o furacão Patricia no México no ano passado. Embora não se tenha tratado de uma epidemia, mas de um possível desastre natural – que felizmente não teve o impacto inicialmente previsto –, a estratégia digital do governo teve um horizonte muito definido: comunicar, organizar e conectar. As possíveis limitações de penetração das redes sociais em zonas com pouca conectividade não foram um obstáculo: a Secreta-

ria de Governo mexicana também usou a internet como uma fonte constante para rádios e líderes políticos locais, com a qual conseguiu multiplicar sua mensagem em todo o país. Nos dois dias chave da emergência, houve 820 mil tuítes sobre a passagem do furacão.

A conversa digital dos utilizadores está à disposição para centralizar os esforços em controlar as epidemias. É o momento de aproveitar o *big data*, fenómeno associado aos milhares de dados que se descarregam na internet e que trazem conhecimento a empresas e a governos. No caso das epidemias, toda esta massa de informação pode servir para rastrear a propagação dos surtos, identificar onde está a necessidade de informação para melhor por em foco as campanhas de prevenção –físicas e digitais - do governo.

Como evoluir da era da cartilha à das redes

Para fazer frente a um surto epidémico do século XXI, é necessário adotar um novo modelo de comunicação, e não apenas o uso de novas ferramentas. Este é o grande valor que diferencia as organizações que se estão a transformar digitalmente.

O que significa adaptar-se a um novo modelo de comunicação?

Entender as comunidades para liderar a conversa

Dizia Plutarco, historiador da Grécia antiga, que para saber falar é preciso saber escutar. Milhares de anos depois, essa frase adquire vigência na era da transforma-

ção digital, pois para construir um relato de prevenção contra o zica, é necessário entender como funcionam as comunidades que habitam este território onde atualmente se estão a gerar centenas de conteúdos digitais.

Para entender o território do zica ou de qualquer epidemia, carecemos de uma escuta digital de riscos, que identifique os nós de conversa, a propagação dos surtos, as temáticas críticas e a repercussão da mensagem das autoridades. Uma boa gestão de escuta na rede permitirá que os gestores da comunicação proporcionem transparência e sintam a conversação digital com base nos interesses das comunidades (pacientes, profissionais da saúde, jornalistas, líderes de opinião ou cidadãos em geral).

Estratégias de relacionamento com comunidades chave

Em março de 2016, a gerente de comunicações corporativas do Google, Florencia Bianco, mencionou que a companhia convidara vários criadores de conteúdos do YouTube para gerarem material preventivo contra o zica nos seus canais. Esta iniciativa, que pretende aproveitar o alcance de figuras destacadas na rede para ativar as comunidades, pode ser de grande ajuda, sobretudo se for liderada a partir de uma visão estratégica que entenda o território de conversação e as necessidades de informação. A partir da combinação destes processos, pode chegar-se a uma estratégia potente de relacionamento.

Uma iniciativa de embaixadores digitais conformada pelos videoblogueiros ou "vlogueiros" de maior sucesso

da Colômbia como Daniel Patiño (de PaisaVlogs), Juan Pablo Jaramillo, Sebastián Villalobos e outros influenciadores digitais poderia contribuir para a campanha de prevenção empreendida pelo governo. Está claro que esta iniciativa requer planeamento, formação, alinhamento de mensagens e supervisão, pois está em jogo a saúde da população.

O governo do Brasil está a introduzir novos formatos e modelos de relacionamento neste sentido. Por exemplo, procuram aproximar-se das comunidades afetadas e gerar um vínculo emocional através de um conjunto de celebridades com identidade na rede, desde atrizes até estrelas do desporto nacional e médicos de grande credibilidade, que lhe permitem sensibilizar a população na tarefa de prevenção para controlar o vírus.

Outra comunidade importante que deveria contribuir para a conversa sobre o zica é a das companhias e profissionais de saúde. É uma grande oportunidade para alinhar esforços com as autoridades de saúde a fim de deter o vírus.

Plataformas e conteúdos que permitam a mobilização das pessoas

O Brasil, o país mais afetado pelo zica, compreendeu que necessita de materiais de comunicação atraentes que se posicionem no ambiente digital. O governo implementou o site zikazero.mec.gov.br, que publica informações oficiais atualizadas e conteúdo multimédia que podem ser descarregados para impressão e conteúdo transmédia

em redes sociais que mantêm a população informada. Basta procurar a hashtag #zikazeiro – já referenciada – no Facebook e Twitter para encontrar como o governo lidera a conversa.

Para promover apenas uma mensagem sobre o controlo e a prevenção das epidemias, os governos precisam de espaços e conteúdos com informações precisas, segmentadas por públicos, com mensagens sinceras, simples e fiéis aos fatos que respondam às necessidades de informação e conversação das comunidades afetadas. A proximidade e transparência que traduzem estes formatos irão impulsionar uma relação entre os gestores da comunicação do surto e a população; desta forma, as comunidades "observam" os processos de obtenção de dados, avaliam os riscos e tomam decisões associadas ao controlo do vírus.

Um caso recente de um excelente uso de plataformas em caso de epidemias sucedeu durante o surto do ébola na África ocidental. O Whatsapp foi utilizado pela BBC para lutar contra a epidemia. Através de um serviço que apenas emitia três mensagens por dia, os mais de 19 000 subscritores recebiam informações chave nos seus telemóveis. Não precisavam de aceder a outra página nem descarregar arquivos pesados. As informações eram simples e diretas, através de textos, imagens e áudios.

O imediatismo do Whatsapp também foi utilizado em Espanha, onde se utilizou como um canal efetivo de comunicação entre os jornalistas de saúde que cobriam as novidades sobre o ébola e as fontes oficiais. Criaram-

-se grupos para informar de forma imediata sobre as últimas noticias e avanços para atacar o vírus.

Identidade digital para gerar confiança entre as comunidades

Neste novo ambiente em que o individuo tem mais poder que nunca e no qual as pessoas crêem mais no que podem ver, tocar e tuitar, as identidades digitais dos líderes das organizações de saúde assumem uma relevância como nunca antes existiu. E não só os líderes, como os restantes grupos envolvidos também têm um papel importante.

No Brasil, desde a presidente Dilma Rousseff até organizações locais de saúde manuseiam uma única linha de mensagens e uma operativa de participação que procura dirigir as comunidades para os ativos e materiais de comunicação criados.

No caso do ministro da Saúde e Proteção Social da Colômbia, Alejandro Gaviria, a sua identidade digital está sobretudo representada pela sua conta no Twitter que, apesar de ter menos seguidores do que a conta do Ministério, é mais influente pelo número de retuítes gerados pelas suas atualizações. A sua capacidade de alcance e geração de confiança nas comunidades é maior que a mesma instituição.

As autoridades de saúde são as primeiras embaixadoras das campanhas de prevenção que o Estado empreendeu e como tal requerem canais potentes e mensagens adequadas, adaptadas ao consumo de informações das

novas gerações. A presença dos líderes não só se baseia numa conta no Twitter, como precisa de uma estrutura mais potente que acompanhe a estratégia de comunicação da instituição.

Conclusões

O processo de comunicação em casos epidémicos mudou radicalmente. Os utilizadores – empoderados graças às novas tecnologias – recolhem informações, comentam-nas e geram correntes de opinião. Mas se estas pessoas difundem informação errónea, podem agravar a situação sanitária de um país ou região inteira. Integrar esse modelo de comunicação é um desafio que deve ser superado pelas autoridades de saúde.

As epidemias do século XXI expõem uma grande oportunidade para as autoridades de saúde que não só radica em aproveitar o ambiente digital como uma ferramenta efetiva na prevenção e controle de epidemias. Una gestão de comunicação que responda às expetativas e contribua para deter o vírus e resguardar a saúde de milhares de pessoas gerará um melhor posicionamento da reputação para todas as organizações envolvidas.

Terramoto no Equador. A importância da informação sobre catástrofes

Alejandra Rivas
Diretora-geral da LLORENTE & CUENCA Equador

Luis Serrano
Diretor da Área Crises na LLORENTE & CUENCA Espanha

Três são os pilares da gestão das catástrofes: coordenação, cooperação e comunicação, segundo o teórico da UNDRO Enrico Quarantelli. Quatro se acrescentamos a doutrina NATO e falamos de comando e controlo. Valores estratégicos para poder reorganizar o caos o antes possível. Quando a terra sacode sem misericórdia zonas vulneráveis como o Equador, o caos apodera-se de tudo. A incerteza e o pânico tomam conta das ruas e produzem-se altas demandas por informação nas primeiras horas em que há muito pouca informação e ainda menos capacidades para transferi-la. As empresas também devem envolver-se na restauração da normalidade.

É evidente que o Equador não é o Japão (refiro-me ao terramoto de 2011), mas em ambos os casos as comunicações via telemóvel colapsaram. A operadora móvel, em situações como estas, deixa de funcionar, e comunicar pela internet é muito complicado. No entanto, restabele-

cer as comunicações nesta situação é crítico para se poder dimensionar a resposta fruto das primeiras avaliações. A tarefa é urgente para contactar familiares com outros.

De novo o Twitter e o Skype demonstraram a sua utilidade nesta situação. De diferentes zonas afetadas recebemos em poucos minutos informações simultâneas do que acontecia (vídeos, fotos...). O Twitter oferece-nos outras vantagens em situações como esta, consome pouca banda larga e é, portanto, ideal nestas circunstâncias. Além disso, como já ocorreu no Japão, as linhas fixas, e portanto as ADSL, aguentaram melhor. Nos períodos em que a internet funcionou foi uma via ideal para não saturar as comunicações. Além disso, o Twitter transformou-se num muro das lamentações social onde pedir ajuda.

O Twitter serviu para publicar as fotos de familiares desaparecidos ou organizar campanhas de solidariedade como por exemplo #DesaparecidosEc e #EcuadorListoY-Solidario, respetivamente.

Em geral, no Twitter ativaram-se várias tendências que com o passar das horas e dos dias se foram consolidando e que geraram milhões de impressões.

Também o Facebook serviu para pedir ajuda. Um homem usou-o para pedir o resgate de suas filhas feridas. Estas, junto da sua mulher, foram resgatadas por um helicóptero 8 horas depois. Outra mulher agradecia porque graças às mensagens do Twitter entrou em contato com seu pai depois de difundir uma fotografia dele. Estava num centro da Cruz Vermelha.

Mas, além disso, as redes sociais serviram para pedir pessoal de ajuda e para exibir telefones de apoio profis-

sional psicológico. Também foram uma montra para os cidadãos denunciarem danos em infraestruturas.

No mar de solicitações de ajuda alguns tuiteiros mais experientes reenviavam pedidos ao ministro do Interior equatoriano José Serrano. Por exemplo, sobre um hospital em que precisavam de helicópteros para transportar feridos.

O Skype é outra forma ideal para dizer que estamos a salvo, mas o seu maior consumo de dados deveria, por solidariedade, levar-nos a minimizar a sua utilização. No entanto, deve destacar-se como esta empresa habilitou o serviço de ligações gratuitas. Outras ferramentas de grande valor nestas situações para localizar familiares desaparecidos foram:

Google Crisis Response (com Person Finder e já usado no Japão), Twitter Alerts, Family Links da Cruz Vermelha e o motor de busca de desaparecidos da Cruz Vermelha Internacional.

Também se deve destacar o trabalho da ferramenta Safety Check que o Facebook pôs à disposição para se dizer aos amigos que se está a salvo. Além disso, a AT&T realizou ações para facilitar as comunicações entre os usuários da União Americana com seus familiares ou conhecidos no Equador. O governo equatoriano utilizou, através do Twitter, outra plataforma para ajudar a localizar desaparecidos. Na página obtiveram-se mais de 1 800 pessoas registadas.

Da mesma forma o governo usou as redes sociais para que os cidadãos pudessem participar como volun-

tários na conta @VoluntarioEc e inscrever-se através de uma página web.

Não há dúvida que em situações como estas as empresas tecnológicas costumam ser das primeiras a fornecer ajuda, uma solidariedade que deveria impregnar a ação de RSC do empresariado da zona afetada pelo sismo a fim de devolver à sociedade parte do que esta a entrega com sua licença para operar no mercado. Neste sentido, o bom uso da comunicação por parte das companhias nestas situações pode resumir-se nestes 10 pontos:

1. Alinhar-se com as políticas públicas de proteção civil
2. Ajudar a difundir mensagens de ajuda das administrações e a assinalar fontes solventes
3. Pôr à disposição das administrações os seus ativos digitais de comunicação para ajudar a difundir as mensagens de proteção civil.
4. Ajudar a divulgar campanhas de ajuda e solidariedade
5. Definir ações de solidariedade e ajuda por parte da companhia relacionada com o seu núcleo da atividade (isto é melhor elaborar em tempos de paz)
6. Envolvimento dos empregados nestas ações solidárias.
7. É necessário articular canais internos de comunicação para estas situações.
8. Desenhar uma estratégia de ajuda aos empregados e seus familiares afetados por um fenómeno natural destas características.
9. Apoiar em ações de recuperação da ordem social.

10. Mostrar e demonstrar que a solidariedade e os valores são parte da declaração de missão da companhia.

Existem várias empresas que participaram com estas ações nas suas contas de redes sociais e que colaboraram de forma direta, através do município de Quito ou do governo nacional, tanto na recolha de mantimentos como na ativação de mensagens sobre como proteger-se ou o que se pode doar.

Como resumo deixamos também estes conselhos para situações de catástrofe:

1. Prestar ajuda aos lugares estabelecidos
2. Não saturar as comunicações com chamadas de voz ou videoconferências
3. Se estiverem a funcionar as operadoras móveis ou as ADSL, comunicar-se por SMS, Twitter ou Facebook.
4. Não saturar as comunicações com o envio de fotos e vídeos
5. Um rádio de pilhas ainda é o melhor método para obter informação
6. As autoridades devem difundir rapidamente um telefone de informação
7. Dados os problemas de comunicação, as autoridades devem colocar cartazes ou distribuir folhetos com informações básicas.
8. É aconselhável instalar diferentes pontos de informação para a população afetada em lugares estratégicos.
9. A comunicação é um valor estratégico. As autoridades devem garantir o abastecimento constante de dados que ofereçam certezas

10. Não se devem partilhar notícias falsas nas redes. Cite fontes oficiais e verifique as fontes. Em caso de dúvidas, consulte-as ou as equipas VOST de voluntários digitais em emergência. No Equador a conta de @VOSTecuador entrou em funcionamento após o terramoto. E é que neste, como em outros terramotos, também houve inúmeros boatos.

Tudo isto demonstra que a sociedade equatoriana está completamente envolvida com as redes sociais, que nesta oportunidade têm sido de grande ajuda face à catástrofe que assolou o nosso país.

SUSTENIBILIDADE

Comunique a Responsabilidade Social Corporativa ou deixará de existir

Goyo Panadero
Sócio e diretor-geral Espanha e Portugal
da LLORENTE & CUENCA

María Cura
Sócia e diretora-geral da LLORENTE & CUENCA Barcelona

Gina Rosell
Diretora na LLORENTE & CUENCA Barcelona

As decisões estratégicas da companhia são tomadas sob a ótica da Responsabilidade Social Corporativa? Está a gerar-se um diálogo corporativo a partir das empresas com os diferentes grupos de interesse sustentável no tempo? As empresas estão a trabalhar o seu *storytelling* a partir do núcleo do seu negócio e a geração de confiança? Se estas perguntas têm uma resposta afirmativa para o seu negócio ou em algum negócio no qual estiver a pensar, pode felicitar-se, grande parte da perdurabilidade dele está a salvo.

Num novo paradigma do capitalismo onde os atores querem relacionar-se com empresas responsáveis, ou

seja, que levam a cabo seu negócio desde a gestão responsável deste e não agem apenas de forma responsável na maneira como utilizam seu beneficio, a RSC passa a ser uma peça chave. É neste novo paradigma onde podemos afirmar que ou se é responsável ou não se será, por conseguinte, ou se comunica esta forma responsável de agir da empresa ou não se existirá.

Há já varias empresas que entenderam estas modificações no tabuleiro de jogo e estão a adaptar tanto os seus processos de produção como as suas estratégias de comunicação. A questão será então como nos diferenciamos do resto. Não há uma resposta fechada a esta pergunta, mas sim ingredientes comuns na maioria de casos de êxito neste sentido.

As empresas responsáveis têm um negócio que age de forma integrada, onde se gera valor para os demais e se identificam lacunas e oportunidades de negócio sob a ótica da integridade deste. A empresa responsável tem uma estratégia a curto, médio e longo prazo na qual se têm em conta 5-6 aspectos chave para o interesse dos seus públicos ao longo de cada etapa e se controla sua evolução através de KPIs (Key Performance Indicators). A empresa responsável percebe o que está a acontecer na sociedade e o que pode afetar seu negócio adiantando-se e modificando o seu comportamento inclusive influenciando a agenda política e legislativa.

E como uma empresa responsável comunica? Uma empresa responsável comunica de forma credível em torno de seu propósito como empresa. Desenvolve o seu próprio *storytelling* explicando histórias honestas com

fundamentos que gerem confiança e baseia os seus conteúdos em dar a conhecer os valores corporativos. A comunicação interna dos valores ajuda a construir uma cultura corporativa; assim como a comunicação externa destes, uma identidade de marca responsável e reputada. Tudo o que não se mede não existe e tudo o que não se conta interpreta-se. O problema é que a comunicação da RSE não cativa. Por isso, é necessário contar com um relato credível. Como diz o provérbio: diz-me e eu esqueço, ensina-me e eu recordo, envolve-me e eu aprendo.

O diretor de comunicação trabalha em contar as histórias e trabalha nas perceções, já que o importante não é o que se conta, mas sim o que se percebe. O diretor de RSC (Dirse) é parte importante da história e deve arriscar-se para atender às expetativas dos *millennials* que ambicionam trabalhar em organizações que impactam positivamente a sociedade e o meio ambiente.

O Dirse tem um papel fundamental, tem que ser intraempreendedor, tem que arriscar para transcender as companhias para o relato ser credível internamente e auxiliar para que os CEO deixem um legado nas organizações após sua saída. Comunicar, no final de contas, é comunicar como se aposta no negócio responsável e como impacta a sociedade e a melhora.

Especial atenção merece o *Reporting* da Sustentabilidade ou a RSC. A empresa responsável trabalha o seu *reporting* de forma integrada com o negócio como um ponto de partida para a comunicação, não um fim em si mesmo. É o momento de identificar riscos e oportunidades, ligar os planos de diferentes áreas corporativas e

contar com mais informações para uma melhor tomada de decisões.

Por último, queremos comentar que a RSC deve ser comunicada através de multicanais (*Brand film, Brand journalism*, infográficos, *testimonials*, artigos de opinião, redes sociais, etc.) que permitam explicar o contexto, convidar terceiros a dialogar, ponham em valor aprendizagens alcançadas e relacionem diferentes públicos-alvo.

69 Assembleia Mundial da Saúde: o desafio das soluções globais e sustentáveis

Juan Rivera
Sócio e diretor-geral da LLORENTE & CUENCA México

Do ponto de vista da saúde, o panorama global apresentado na recente Assembleia da Organização Mundial da Saúde (OMS) é de contrastes profundos. Os extremos da vida e das rendas representam desafios mais proeminentes, diferentes daqueles que figuravam na agenda há algumas décadas.

Por um lado, a tendência para o envelhecimento nos países desenvolvidos traz uma série de desafios na história da humanidade, cujo envelhecimento afligiu uma proporção muito minoritária até agora. Segundo as previsões, a proporção da população mundial com 60 anos ou mais duplicará entre 2000 e 2050, chegando a 22 %. Intimamente ligada a este problema é a crescente escassez de trabalhadores da saúde. Se por um lado estima-se que daqui até 2030 serão criados cerca de 40 milhões de postos de trabalho neste setor, a maioria nos países com rendimentos médios e altos, nos países com rendimentos baixos e médio-baixos, haverá um déficit de 18 milhões de pessoas dedicadas aos cuidados da saúde. Esta ameaça é, ao mesmo tempo, uma oportunidade: cada vez está

mais claro que uma das atividades que mais oferecerá oportunidades de emprego é a dos cuidados de saúde, em particular a personalizada, cujas funções dificilmente serão substituídas por computadores ou robôs. O México, devido à sua pirâmide populacional, está particularmente preparado para lidar com esta situação, desde que o sistema educacional esteja focado nisto.

Por outro lado, a obesidade infantil tornou-se uma grande emergência global de saúde, principalmente devido aos seus efeitos a longo prazo sobre a proliferação de doenças não transmissíveis (DNT). Tal como o envelhecimento, a obesidade infantil é um problema nunca antes experimentado pela humanidade, para o qual não existem precedentes nem histórias de sucesso. É por isso que a própria OMS utiliza uma linguagem cautelosa ao referir-se às "abordagens e combinações de intervenções que são, provavelmente, mais eficazes para combater a obesidade na infância e na adolescência em diferentes contextos globais". Neste aspeto, quase tudo está por ser feito, porque mesmo que a OMS e as instituições governamentais em muitos países tenham realizado medidas restritivas radicais contra a publicidade, a rotulagem e o consumo de certos produtos, o tempo decorrido é muito curto para observar os efeitos geracionais destas medidas em crianças, enquanto os efeitos económicos adversos são amargos para as indústrias em causa. A OMS mantém, em geral, uma atitude proibicionista e nesta assembleia, em particular, foi contra as fórmulas infantis, recomendando aos países membros o aumento se-

vero das restrições, de 0 aos 6 meses e até aos 36 meses de idade.

Um outro tema que destaca as diferenças no sistema de saúde entre os países desenvolvidos e os não desenvolvidos é a crise migratória resultante dos diversos conflitos políticos e das emergências económicas existentes em vários países. Por um lado, a condição migratória pode resultar em fome, enfraquecimento e na propagação de doenças infecciosas, além dos riscos próprios do trânsito em condições precárias (naufrágios, homicídios, acidentes); por outro lado, põe uma pressão fora do comum sobre os sistemas de saúde dos países recetores que, em muitos casos, já se encontram no limite das suas capacidades (por exemplo, a Grécia).

Para lidar com essas situações, a Assembleia decidiu realizar uma das mais profundas transformações na história da Organização: a criação de um novo Programa de Emergências de Saúde. O novo programa foi projetado para fornecer um apoio rápido, previsível e integral aos países e comunidades nos seus esforços para preparar e responder a todos os tipos de atividades relacionadas com as emergências da saúde humana, tanto os focos epidémicos, como as catástrofes naturais ou as provocadas pelo homem ou por conflitos, bem como nos seus esforços para recuperarem-se de tais emergências.

A OMS vai exercer a sua liderança num sistema mais amplo de gestão de emergências humanitárias e desastres. Como principal organismo do Grupo de Ação Sanitária, utilizará as habilidades e conhecimentos técnicos de uma ampla gama de parceiros e Estados-Membros. Para

cumprir com estas novas responsabilidades, os delegados concordaram com um orçamento para o Programa de 494 milhões de dólares (USD) para o biénio de 2016-2017. Solicitaram à Diretora-Geral da OMS que relate os progressos alcançados com o estabelecimento e a execução do Programa na 70.a Assembleia Mundial da Saúde.

Em suma, o mundo enfrenta situações sem precedentes que exigem soluções globais e inovadoras. É de lamentar que empresas produtivas estejam excluídas das discussões da OMS e que estejam praticamente vetadas de qualquer contacto com os delegados enquanto a Assembleia é realizada. O setor produtivo precisa de articular novas alianças que lhe permita influenciar de forma mais eficaz a conversação global da saúde e transmitir a mensagem a respeito dos seus conhecimentos, experiências, capacidade de inovação, responsabilidade social e interesse pela saúde dos consumidores. Estes são recursos que o mundo não pode nem deve desperdiçar na busca de um mundo mais saudável e mais sustentável.

TALENTO

A reputação influi na capacidade de atração de talento

Pablo Urquijo
Diretor-geral da Experis (ManpowerGroup)

Luis Miguel Peña
Sócio e diretor-geral da LLORENTE & CUENCA Perú

Juan Cardona
Diretor da Área Liderança e Posicionamento Corporativo na LLORENTE & CUENCA Espanha

Jon Pérez
Consultor sénior na Área de Organizações e Pessoas na LLORENTE & CUENCA Espanha

A batalha pelo talento já começou[45]. Tal como previsto, uma certa reativação do mercado de trabalho fez com que cada vez mais empresas se preocupem com algo que, durante os anos mais difíceis da recessão económica, parecia assegurado. Esta preocupação não é outra senão a de apresentar-se como a opção mais atrativa em que desenvolver uma carreira profissional para candidatos que, agora, já podem voltar a escolher.

45 http://www.manpowergroup.es/Estudio-ManpowerGroup-sobre-Escasez-de-Talento-2015

54% dos trabalhadores estão atualmente à procura de um novo emprego e 40% dos diretores de RH preveem uma rotatividade voluntária superior ao normal nos próximos meses.

Muitos dos fatores que contribuem para estes factos têm a ver com aspetos intangíveis.

O capitalismo, na sua vertente mais industrial, está a dar lugar ao «talentismo», como muito bem disse Juan Carlos Cubeiro[46] já em 2012 . Os profissionais já não procuram um emprego, procuram uma aventura que valha a pena ser vivida.

As empresas estão perante um grande desafio neste aspeto: só poderão atingir objetivos verdadeiramente elevados se conseguirem seduzir talentos para atrair e manter os melhores.

O contexto

Existem, pelo menos, três fatores de grande importância que estão a obrigar os profissionais do Talento a reformular alguns aspetos do seu trabalho.

O primeiro elemento que mudou tudo é constituído pelos *millennials* e os seus valores contagiantes. Trata-se da geração nascida entre 1980 e 1999 que, em 2025 (segundo a Forbes[47]), representará cerca de 70% da força de trabalho no mundo.

46 Head of Talent de ManpowerGroup e CEO de Right Management

47 http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/09/04/why-you-cant-ignore-millennials/#4b8581c16c65

Estes jovens profissionais têm prioridades diferentes. A sua vida pessoal prevalece sobre a profissional. Rejeitam a ideia de passar toda a vida profissional na mesma empresa e precisam de uma aventura à sua altura, digna de ser vivida. E, ainda por cima, querem investir os seus melhores anos e esforços numa atividade em que, além de se desenvolverem pessoalmente, contribuam para mudar o mundo para melhor.

A verdade é que, atendendo a esta radiografia do profissional *millennial*, apercebemo-nos que quase todos o somos, pelo menos em espírito. Não sabemos o que apareceu primeiro, se foi o ovo (a sociedade tornou millennials os *millennials*) ou se foi a galinha (os *millennials* tornaram a sociedade *millennial*); o que é evidente é que os valores que caracterizam esta geração imperam atualmente no mundo.

Em segundo lugar, observamos que as pessoas, independentemente do papel que desempenham, têm o cérebro configurado para pensar e agir como consumidores.

Não é algo bom nem mau por si só; simplesmente, é. Os menores de 35 anos, que cresceram num ambiente dominado pelo consumismo, tomam as suas decisões de empregabilidade como se fossem decisões de compra. Ou seja: eu não iria trabalhar para uma empresa da qual não compraria um produto.

Esta realidade tem, além disso, dois componentes. Por um lado, existe um vetor relacionado com as crenças e com os valores: é provável que um candidato que não quer comprar ténis de uma marca porque suspeita terem sido fabricados por crianças não queira, tampouco,

passar a fazer parte do pessoal dessa empresa. Por outro lado, existe um condicionalismo relacionado com a «experiência de cliente», segundo o qual um candidato exige de um empregador o mesmo tratamento que lhe daria uma marca que deseja agradar-lhe. Por exemplo, como consumidores não perceberíamos que as nossas necessidades não são o mais importante para uma marca. O mesmo começa a verificar-se nas empresas com os seus empregados e com os melhores candidatos.

O terceiro fator que entra em jogo é a «Transformação Digital». Trata-se de uma revolução orientada para a tecnologia mas que, na realidade, produziu os seus maiores efeitos em algo tão pouco tecnológico como é a nossa mente.

Graças à tecnologia tornámo-nos seres empoderados, acostumados a fornecer e a receber *feedback* imediato, a participar na tomada de decisões, a nos comunicarmos instantaneamente com quem queiramos, a partilhar conhecimento; em definitiva, a participar numa sociedade de acesso democrático à informação e à comunicação. Podemos afirmar que a «Transformação Digital» foi, na realidade, uma transformação social ou cultural porque, se amanhã toda a tecnologia desaparecesse de repente, nós não voltaríamos a ser os mesmos que antes da revolução tecnológica. Nós mudámos.

O desafio para a gestão de talento

Um dos principais problemas com que as empresas se deparam no momento de seduzir os candidatos prende-se com o facto de a maioria das empresas se concentrar,

ainda hoje, em vender e medir aspetos que têm a ver com a parte mais tangível e áspera da sua oferta: que condições oferecem, que plano de carreira, que hierarquia, que formação, etc. Ou seja, dentro do conhecido esquema de Simon Sinek[48] dão resposta ao «*What*» e ao «*How*». No entanto, estes dois elementos não podem gerar (nem explicar) por si sós a capacidade de atração e de fidelização de talento hoje em dia porque não estamos a ter em consideração um fator-chave: o «*Why*».

Por que deveria decidir passar os meus melhores anos aqui? Por que entregar o meu talento a esta causa? Em que outro lugar mais inspirador poderia estar? Estou a contribuir para melhorar o mundo? Esta é uma opção à minha altura? Viverei aqui uma aventura que me emocione e em que eu dê o melhor de mim?

Como tivemos oportunidade de ouvir de vários profissionais de recursos humanos com quem nos relacionamos habitualmente, este tipo de questões, relacionadas com o «por quê» e não tanto com o «quê» ou o «como», não tinham uma forma efetiva de serem medidas na atualidade. Estes assuntos não se podem medir nas pesquisas de clima que, ainda que totalmente necessárias, medem apenas uma parte dos elementos que determinam se uma empresa é ou não atrativa para o talento.

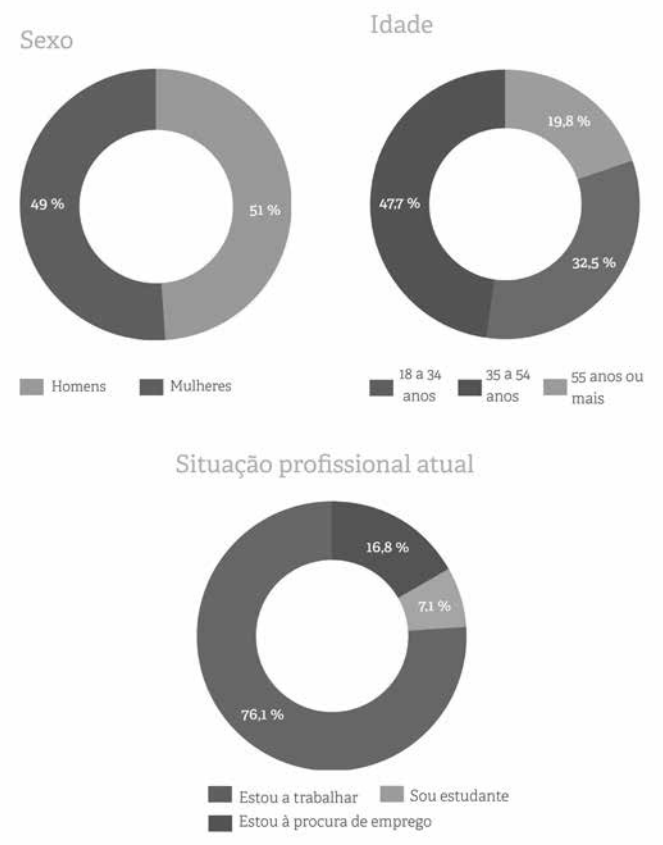
A investigação

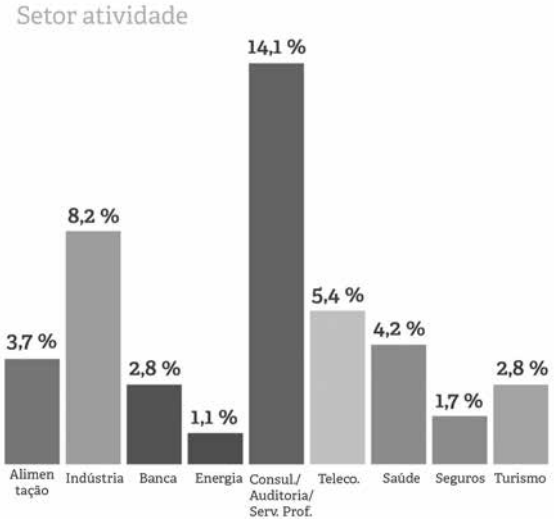
Para medir a componente de reputação da «marca empregadora» das empresas (o «*employer brand*») foram realiza-

48 https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_ inspire_action

das 465 entrevistas online a uma amostra representativa de espanhóis que atualmente trabalham, procuram emprego ou são estudantes (foi excluída a população inativa e que não procura emprego).

Ficha técnica do estudo





Para a realização desta investigação, perguntámos ao talento quais as cinco dimensões que condicionam a capacidade efetiva de atrair e fidelizar profissionais: contribuição, integridade, transparência, imagem e credibilidade.

Imagem: É um indicador de posicionamento. Mede a visibilidade, a diferenciação e o sucesso. Gera um sentimento positivo entre as pessoas.Indica que é uma empresa atrativa no setor em que atua.

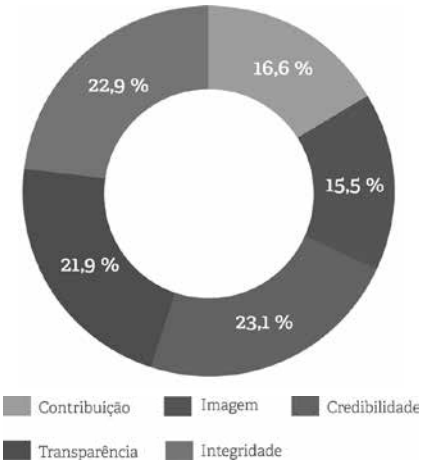
Credibilidade: É um indicador de experiência. Mede a gestão das expectativas, o cumprimento das promessas, a qualidade percebida e a boa gestão empresarial.Baseia-se na crença de que é uma empresa que não engana.

Transparência: É um indicador de comunicação. Mede a capacidade de uma empresa se explicar.Baseia-se na crença de que é uma empresa aberta, transparente.

Integridade: É um indicador de comportamento ético. Mede o grau de alinhamento entre os valores de uma empresa e os valores dos cidadãos.Baseia-se na crença de que é uma empresa honesta, honrada, justa e respeitadora das normas (conduta exemplar).

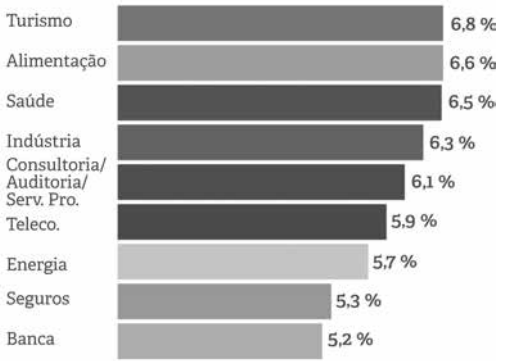
Contribuição: É um indicador de relevância.Mede a capacidade de uma empresa resolver problemas relevantes para a sociedade.

Quais dos seguintes aspetos considera mais importantes para avaliar uma empresa?



Desta forma, pudemos verificar que existe uma forte correlação entre a reputação de uma empresa e a sua capacidade para atrair talento. Além disso, cerca de 50% do valor da marca empregadora resulta da reputação corporativa.

Que pontuação global daria às empresas dos seguintes setores como empresas para se trabalhar?



O estudo que realizámos teve como objetivo comparar os principais setores da economia espanhola através da visão que profissionais, pessoas à procura ativa de emprego e estudantes (excluindo a população inativa ou que não procura emprego) têm dos mesmos.

Foram analisados os seguintes setores:

1. Alimentação
2. Indústria
3. Banca

4. Energia
5. Consultoria/Auditoria/Serviços Profissionais
6. Telecomunicações
7. Saúde
8. Seguros
9. Turismo

Os resultados

As empresas do setor do Turismo são as mais bem avaliadas pelo público como melhores empresas para se trabalhar, com uma avaliação média de 6,8 pontos. A este seguem-se o setor da Alimentação, com 6,6 pontos, e o da Saúde, com 6,5 pontos. Este último, no entanto, é o setor que conta com um maior número de pessoas que o avaliam de forma excecional, com 9 ou 10 pontos: 20,6 %.

Pelo contrário, os setores de Seguros e Banca são os menos atrativos para se trabalhar aos olhos dos entrevistados: recebem 5,3 e 5,2 pontos, respetivamente.

Em linha com sua avaliação como melhores setores para se trabalhar, os setores com a melhor reputação global aos olhos dos entrevistados são também o do Turismo e o da Alimentação (7,4 pontos e 7,3 pontos, respetivamente), enquanto os setores com pior reputação são o da Energia, com 5,3 pontos, e o da Banca, com 4,4 pontos.

Os setores da Alimentação e do Turismo têm uma reputação global acima do seu atrativo para se trabalhar, enquanto no caso da Banca e da Energia sucede o contrário. No caso específico da Banca, apesar da sua

fraca reputação (4,4 pontos), a sua avaliação como setor para se trabalhar é quase um ponto melhor (5,2 pontos).

As atitudes do público perante estes setores como local de trabalho estão em sintonia com a sua reputação e avaliação como ambiente de trabalho: O Turismo e a Alimentação são os setores em que há uma maior predisposição declarada para trabalhar.

No entanto, quando se trata de recomendar a terceiros trabalhar num determinado setor, o da Saúde assume a liderança do ranking, com 30,6 % de prescritores ativos deste setor face a um número praticamente similar de pessoas não favoráveis, 30,7 %. A este seguem-se os setores do Turismo e da Alimentação, com 25,5% e 25,8 % de prescritores ativos, respetivamente.

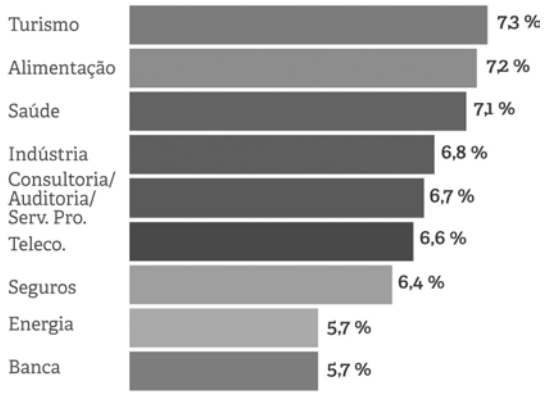
Atendendo ao perfil do público, não se aprecia uma tendência generalizada em função do sexo e da idade. Não obstante, se considerarmos a situação profissional atual das pessoas entrevistadas, observa-se que quem está atualmente à procura de emprego avalia ligeiramente melhor a maioria dos setores, com exceção dos da Banca, da Saúde e dos Seguros.

No que diz respeito aos drivers ou dimensões-chave que determinam a reputação das empresas de um setor, para o público entrevistado o aspeto mais relevante é a Credibilidade ou o cumprimento de expectativas, com um peso de 23,1%, seguido da Integridade/ética, que tem um peso de 22,9 %. Pelo contrário, a Imagem e a Contribuição são aspetos de menor relevância, com um peso de 15,5% e 16,6 %, respetivamente.

O Turismo é o setor mais bem avaliado por todos em termos de Imagem, Credibilidade e Transparência, enquanto a Saúde se destaca por ser o setor mais bem avaliado pela sua Contribuição para a sociedade. Além disso, os setores com uma melhor avaliação da sua Integridade/ética são a Alimentação, a Saúde e o Turismo.

Pelo contrário, a Banca é o setor com a pior pontuação em todos os drivers da reputação: o ponto crítico é a Integridade/ética, com uma avaliação global de 4,1 pontos, enquanto a Credibilidade ou cumprimento de expectativas obtém uma avaliação de 4,7 pontos.

Que pontuação global daria às empresas dos seguintes setores de atividade?



Uma pergunta aberta sobre os aspetos relevantes para o público ao avaliar uma empresa como lugar para se trabalhar confirma que, além das questões práticas

mais diretamente relacionadas com as suas condições laborais (ambiente de trabalho, salário, horário, etc.), têm um grande peso questões de reputação que se prendem com os seus valores, a sua imagem ou o seu bom comportamento ético e de cidadão, entre outras questões.

O segredo de colocar as pessoas no centro da transformação digital

Alejandro Romero
Sócio e CEO América Latina da LLORENTE & CUENCA

Erich de la Fuente
Sócio e CEO da LLORENTE & CUENCA Estados Unidos

Sempre oiço falar sobre o desafio que significa para as empresas implementar a chamada "transformação digital", que envolve mudanças e investimentos para não ficarem para trás nas novas tendências e como essa revolução está a modificar o dia a dia das empresas. Parece ser comum pensar na transformação digital como um fim em si mesmo, quando, na verdade, é um meio de capitalizar durante o processo de alcançar os objetivos de negócio.

Temos a sorte de poder protagonizar um momento de rutura histórica, uma nova revolução industrial, na qual avanços como a Internet das Coisas, os meios de comunicação digitais, as novas tecnologias de armazenamento, o *big data* e a ligação 3.0 abrem novas vias para a eficiência empresarial e deitam abaixo qualquer tipo de fronteira. A questão agora é como fazer com que a transformação digital jogue a nosso favor e não se transforme

no inimigo que nos deixou no fim da corrida, apanhando-nos de surpresa.

Embora existam muitos fatores envolvidos na obtenção de uma transformação digital bem-sucedida, gostaria de destacar vários dos passos a seguir:

Globalização: sem sair de casa, podemos ter acesso a uma quantidade inimaginável de informações sobre qualquer assunto. Com uma série de cliques, podemos encontrar um grupo em qualquer lugar do mundo, ter acesso à rede, descobrir informações em perfis do Facebook, Twitter ou qualquer outro serviço de rede social e ouvir músicas no YouTube (a MTV do século 21). Como consequência dessa facilidade de distribuição, os negócios tornaram-se negócios de escala global, que podem distribuir conteúdo com a mesma facilidade em qualquer lugar do mundo – e não apenas conteúdo, mas qualquer outro produto – com custos mínimos de distribuição e presença física ou investimento em publicidade.

Digitalização: a partir do nosso computador, podemos ter acesso, graças à internet, a um catálogo de músicas ou de qualquer conteúdo como jamais poderíamos imaginar. A distribuição e o armazenamento dos conteúdos estão a tornar-se digitais. A nuvem é o rei, e o acesso à informação é feito a partir de qualquer dispositivo e em qualquer lugar; não existem mais barreiras físicas para o trabalho.

O poder do utilizador: a digitalização, apoiada por sua vez na ligação oferecida pela internet e a penetração em todos os mercados de *smartphones*, permite que qualquer negócio precise de menos intermediários. A rede

substitui o transporte e a logística, mas, sobretudo, dá o poder ao consumidor. Ele decide como, quando e onde, e também avalia o produto e o serviço e fornece informações à própria plataforma para melhorar. O Uber demonstrou que, quando há confiança no consumidor, é possível transformar um negócio de transporte.

Consumo, em todos os momentos, em todos os lugares: uma das consequências das inovações tecnológicas é a crescente omnipresença da música: há poucos espaços onde ela não esteja presente. A facilidade de envio e o armazenamento fazem com que consumamos, por exemplo, conteúdos, vídeos, programas de TV, filmes, de forma diferente, já que tudo isso pode ser comprado, armazenado e apreciado em praticamente qualquer lugar onde estejamos. O ponto-chave está em que qualquer estratégia de negócio precisa de ter a sua expressão "mobile", quer por meio de uma aplicação ou da interação direta com o telemóvel.

Aprendizagem, o segredo da cooperação: que levou a ambientes empresariais os diferentes serviços e plataformas que permitem a interação do utilizador nos processos criativos (o poder do *crowdsourcing*: ferramentas de colaboração de grupo, como o Slack). Trata-se de um fator de mudança resultante do que se mencionou acima; a possibilidade de trabalhar em conjunto, de forma colaborativa, mesmo para um grande número de pessoas, a partir de localizações muito diferentes. Esse processo colaborativo pode criar um valor não alcançável individualmente e, além disso, acelera a aprendizagem e a geração de conhecimento de maneira exponencial.

Transformação dos modelos de negócios: algo mais do que evidente, causado pelo impacto nas grandes "indústrias" convencionais com o aparecimento dos novos *players*, alheios ao próprio setor, que têm vindo a transformar os modelos de negócios. Exemplos claros são os que temos na indústria fonográfica com o surgimento do iTunes, ou na indústria de distribuição ou retalho e o impacto da Amazon, e a mais disruptiva, com o sucesso da Uber e da Lyft.

Mudança no modelo de distribuição: o impacto sobre os modelos de distribuição por parte das empresas tem gerado um novo padrão, que tem aproveitado a mudança de comportamento do utilizador propiciada pela tecnologia. Um exemplo óbvio é o impacto que a Netflix causou às tradicionais cadeias de TV dos EUA, como Warner, Columbia, Metro Goldwyn Mayer, Universal, Paramount... Líderes na distribuição de conteúdos em formato digital já não são os distribuidores locais, mas as plataformas globais de distribuição *online* ou os próprios criadores de conteúdos, que os distribuem pela internet.

Mas, por último, gostaria de aprofundar um ponto que parece ser fundamental, visto tocar diretamente o coração e a alma das empresas: a nova força de trabalho.

A transformação digital é também a transformação da empresa – processos, comunicação, *marketing*, vendas, gestão, atendimento do cliente, a cultura... –, e é isso, necessariamente, a transformação das pessoas.

As pessoas como motor da mudança

Nem o maior investimento nem o melhor sistema tecnológico significarão avanço algum se não tivermos realizado a tarefa prévia de "evangelizar" a equipa. São as pessoas que, em última análise, conduzirão e tornarão possível qualquer mudança. Daí que a fase prévia de transformação digital seja, necessariamente, o envolvimento da equipa nos objetivos do negócio, e isto esteja por trás de cada inovação. Se formos capazes de fazer com que os colaboradores interiorizem o sentimento de mudança e se sintam parte dela, já teremos percorrido um longo caminho.

A outra questão é a importância de desenvolver o talento digital nos integrantes da equipa, começando pela área da direção. E isso passa, em primeiro lugar, pela definição dos perfis que a empresa necessitará na sua nova fase, por comparar o grau de digitalização da equipa e desenvolver um plano de formação digital que garanta que toda a organização tem o conhecimento e as ferramentas necessárias para contribuir, cada um a partir do seu papel, para a concretização dos objetivos de transformação. Embora seja verdade que haverá áreas que exigirão perfis mais especializados em determinados temas, como é o caso da comunicação, de processos ou da área analítica, a ideia central é que qualquer empresa seja capaz de integrar a onda da mudança e navegar nela de forma sólida.

Da mesma forma, é muito provável que todo esse processo nos aponte a necessidade de incorporar novos per-

fis ou aprimorar o talento de alguns membros da equipa, capazes de contribuir para liderar o processo em aspetos muito específicos.

A humanização da comunicação

Como em todos os aspetos da nossa vida, a transformação digital está a acontecer também na comunicação. As técnicas e as ferramentas que eram eficazes ontem não o são mais, a forma como comunicamos deu um giro de 180 graus. As empresas de hoje estão mais perto do que nunca dos seus grupos de interesse – graças à internet, a ligação é permanente e a comunicação muito mais direta, o que implica uma mudança importante de estratégia.

A LLORENTE & CUENCA identificou três necessidades essenciais para uma comunicação eficiente no contexto atual:

Em primeiro lugar, a transformação dos formatos e o desenvolvimento dos conteúdos *transmídia*. Num mundo "infoxicado", com milhões de mensagens transmitidas por segundo, a criação de um *storytelling* eficiente, substanciado em formatos atrativos e transmitido nas plataformas adequadas, é fundamental.

Em segundo lugar, dar o salto para a monitorização e a comunicação massiva, com escuta ativa, e comunicação personalizada. As redes sociais oferecem às empresas a oportunidade de receber informações dos seus clientes de maneira direta e de forma proativa, basta saber ouvir para converter os dados em inteligência e ter matérias-primas para a construção de um *marketing* eficaz.

E, em terceiro lugar, a humanização da comunicação. Se queremos comunicar-nos com as pessoas, é preciso fazê-lo por meio de pessoas. Se a tecnologia empoderou totalmente o consumidor, é necessário que nós também empoderemos os membros da equipa, que demos uma "cara" à organização e fomentemos a interação massiva... promovendo uma mudança no discurso empresarial através das pessoas.

Não é coincidência que os líderes empresariais de hoje se destaquem nos espaços digitais. Só entre 2010 e 2014, a presença em canais digitais empresariais ou próprios do Top 50 da Fortune 500 aumentou 80 %.

Os personagens dos ecrãs, Warren Buffet – Berkshire Hathaway – ou Richard Branson – Virgin – entenderam bem que a linha entre o público e o privado desapareceu e foram capazes de capitalizar a sua presença na rede como ativo de reputação para as suas empresas.

Os colaboradores são a marca

A reputação de uma empresa é construída por todos os seus membros e é feita todos os dias. Não há melhor prescritor do que quem é da casa. Investir em novas ferramentas, no desenvolvimento da identidade digital de profissionais e fazer dos funcionários os embaixadores da marca nos meios de comunicação sociais fazem, de cada um deles, uma espécie de "hub", capaz de influenciar o ambiente mais próximo.

Num estudo recente, a empresa Altimeter descobriu que existe uma importante relação entre o uso das redes

sociais como ferramentas internas e o nível de compromisso das empresas com os seus empregados. Da mesma forma, verificou-se que os programas Employee Advocacy não apenas humanizam marcas, como também têm impacto direto sobre as vendas, ao criar uma imagem de credibilidade com os consumidores.

Trata-se de uma capacidade já instalada, por assim dizer, pois praticamente todos usam uma rede social; assim, com os meios criados, o trabalho consiste em envolver a equipa com a empresa, criar identidade e sentido de pertença, que possa ser devidamente orientado por meio de programas de Employee Advocacy.

Cada vez mais empresas estão convencidas disso e estão a investir no desenvolvimento das capacidades digitais do pessoal e na implementação de programas atrativos para incentivar essa participação na construção das marcas.

Definitivamente, a tecnologia mudou o nosso mundo, mas vale a pena não perder de vista que as empresas estão constituídas por pessoas, e são elas que determinam o sucesso ou o fracasso de qualquer transformação. Estar na vanguarda das tendências e da tecnologia, inovar e competir em mercados digitais não é um objetivo *per se*, mas o caminho para alcançar a competitividade num novo contexto económico e social.

Apaixonar os millennials, o grande desafio das empresas no Chile

Luis González
Diretor da LLORENTE & CUENCA Chile

Embora todos notem que a mudança geracional suposta pelos *millennials* é possivelmente o mais revolucionário dos últimos duzentos anos, poucas são as empresas que já começaram a modificar suas políticas e inclusive os seus valores para se adaptarem aos princípios e às prioridades da geração que dirigirá as companhias nos próximos dez anos. Para o ano de 2025, 75% de todos os profissionais em ativo pertencerão à geração do milénio.

Neste relatório analisamos as inovações nas políticas de gestão do talento e comunicação e as mudanças que algumas empresas no Chile já começaram a implementar, e que certamente marcarão o caminho que deverão percorrer as companhias e corporações que queiram não só liderar os seus mercados, como também sobreviver a esta mudança de paradigma, que é muito mais que uma mudança geracional.

Parafraseando J. F. Kennedy, "*Não se pergunte o que pode fazer para que o millennial se integre na filosofia da sua empresa, mas o que deve fazer para adaptar a sua empresa à filosofia millennial*".

Não podemos pretender agrupá-los ou entendê-los apenas como jovens colados ao celular que vivem ligados às redes sociais, mas é necessário também ter em consideração que se trata de profissionais muito bem preparados, altamente comprometidos, e com enorme facilidade e propensão para o trabalho em equipa (ambientes colaborativos) assim como para desenvolver as suas carreiras em torno da mobilidade geográfica.

Mas, sem dúvida, a principal diferença entre os velhos e os novos profissionais tem a ver com suas motivações: Enquanto antes se premiava e se motivava a absoluta dedicação ao trabalho e à mesma empresa em troca de um bom salário e certa segurança junto à possibilidade de ascensão, a geração do milénio antepõe a estes interesses outras prioridades, como a flexibilização de horários, as facilidades de trabalhar a partir de casa, a carreira internacional, o tempo para si próprio, a conciliação familiar, um ambiente de trabalho amigável e digitalizado, o compromisso social e a defesa do meio ambiente.

Segundo o estudo Gallup sobre Employee Engagement Crisis de janeiro deste ano, apenas 13% dos trabalhadores a nível mundial estão comprometidos (*engaged*) com sua companhia. Não é de estranhar que outro estudo assegure que 2 em cada 3 *millennials* terão abandonado a empresa em que trabalham atualmente, nos próximos 4 anos.

Alguns já se deram conta da importância de fidelizar esta nova "espécie profissional" e, por exemplo, a Telefó-

nica Chile implementou durante este ano o denominado *Millennial Challenge*, pelo qual os 20 profissionais jovens mais bem avaliados terão um programa específico de liderança local.

Seleção e retenção de talento

O desenvolvimento interno e a promoção dentro da própria companhia é um dos principais desafios no adequado manuseio do talento. Para consegui-lo, as empresas estão a começar a aplicar novas formas de gestão, e neste sentido, o Grupo Grünenthal aplica anualmente uma metodologia de direção de talento, com o fim de identificar dentro da companhia pessoas com a capacidade de poder assumir a médio prazo posições de maior responsabilidade, um ou dois níveis acima. Desta forma não só têm permanentemente identificados os melhores, como também os potenciais suplentes internos face a necessidades de substituição, conseguindo diminuir o gasto de ter de procurar permanentemente no mercado posições complexas que podem encontrar-se e desenvolver-se do interior.

A Telefónica Chile também oferece diversos programas de desenvolvimento, entre os quais se destaca o denominado *Mentoring Inverse,* no qual há um *coach* mútuo e bidirecional entre jovens e diretores.

Incentivos além do salário

O ambiente de trabalho é fundamental, e também o entende assim o Grupo Grünenthal, onde um dos pilares

estratégicos de RH se chama *Have Fun*, mediante o qual se transfere o compromisso de que, além de oferecer um bom local de trabalho, este se desenvolve de forma divertida.

Para o escritório de advogados Carey, o ambiente de trabalho e o tratamento dos colaboradores é o seu maior orgulho e forma-se com base em políticas de *networking* interno, atividades *outdoor*, encontros informais entre colaboradores, atividades para secretárias, festas do pão e vinho mensais, almoços entre advogados e sócios e dia da família nos escritórios.

A mobilidade interna é outro dos aspectos a melhorar e desenvolver. A CGE, por exemplo, incentiva 20% do nível executivo do quadro de empregados a mover-se todos os anos. Algo que os colaboradores já estão a encarar de forma natural e percebem de forma muito positiva, adaptando-se bem às mudanças periódicas de estrutura.

A Telefónica Chile também estabelece programas de rotatividades internacionais, convénios e bolsas noutros países, ou o *Young Leader Program,* pelo qual se pode estar um ano a desenvolver-se profissionalmente na sua universidade corporativa em Barcelona.

Formação contínua e retorno constante são necessidades cada vez mais exigidas e necessárias, tanto para os novos profissionais como para os antigos. Ajudá-los a desenvolver a sensibilidade necessária para motivar as suas equipas, ensinar os líderes a gerir pessoas e dotá-las das ferramentas para obter e oferecer retorno permanente são práticas cada vez mais comuns nas grandes empre-

sas no Chile. Na CGE, por exemplo, mais de 500 líderes já passaram pelo seu programa de formação.

A Telefónica Chile optou por aplicar corporativamente uma análise de competências para todo o quadro (pela qual este ano já passaram 50% dos seus líderes) onde se analisam e avaliam variáveis como a sua experiência digital, perfil de liderança, competências transformadoras e a potencial aprendizagem.

As análises de gestão do rendimento já rumaram em direção à necessidade de adaptar-se a novas fórmulas de avaliação, como se lê no relatório de Accenture, *Is performance management performing?*, e no qual se apontam como necessidades muitos dos valores exigidos pela geração do milénio:

Desenvolver os colaboradores através de conversas construtivas frequentes e sessões de orientação. (Retorno constante)

Criar uma cultura de transparência. 79% dos líderes e 69% dos colaboradores a crêem necessária numa era de grande informação.

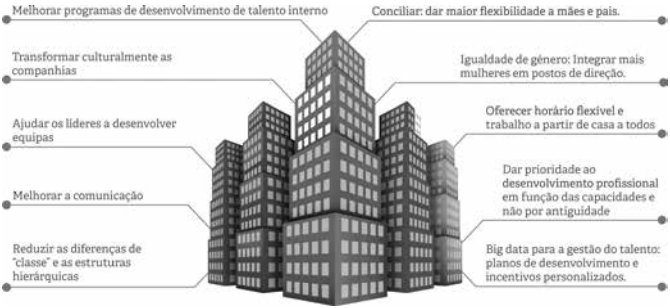
Personalizar a gestão do rendimento em função das necessidades de cada empregado ou dos segmentos do quadro.

Definir com clareza o elevado rendimento para ter em conta o trabalho em colaboração, o esforço e a capacidade de adquirir conhecimentos.

Beneficios en forma de tiempo. En Carey son múltiples los beneficios que pueden ofrecer a sus colaboradores: peluquería y manicura en la propia oficina, convenio con gimnasio, seguro complementario de salud y de vida,

cuatro semanas de vacaciones para los socios... También en Telefónica Chile, por ejemplo, aplican el *Programa Uno*, por el cual la lista de beneficios que ofrece la compañía es flexible y personalizable en función de los distintos intereses y necesidades de cada uno.

O amanhã que preparam já nos Departamentos de RH e Talento das companhias no Chile



As matérias pendentes

Apesar das evidentes necessidades de mudança, ainda existem certos travões e obstáculos alavancados na zona de conforto da liderança da velha escola que devem superar-se e que alimentam a luta diária dos responsáveis de talento nas empresas chilenas.

Transformação digital

Não é questão de investir em tecnologia de última geração, de fornecer aos colaboradores acesso às melhores ferramentas digitais, nem sequer de otimizar os diferen-

tes ativos e canais corporativos estando presentes em diferentes plataformas sociais, enquanto não se aborde antes a primeira e mais urgente mudança para essa transformação: as pessoas. Desenvolver o talento digital de todos os integrantes da companhia é algo que não podemos deixar que ocorra com base no tempo e na natural renovação geracional, porque então já será tarde.

Enquanto ainda algumas companhias se empenham em impedir o acesso a redes sociais de seus colaboradores dos computadores da companhia, - sem entender que a produtividade não melhora se trata os seus empregados como crianças, como graficamente explica Enrique Dans, do IE Business School de Madrid, -, outras felizmente já entenderam que uma boa parte de sua reputação, o ativo mais importante que as companhias têm, reside principalmente na identidade digital dos seus colaboradores e nas suas interações sociais, razão pela qual começam a abordar programas para tornar seus colaboradores os mais confiáveis embaixadores de sua marca.

Comunicação

Outro grande pendente que precisa de uma completa revisão. É necessário evoluir do obsoleto conceito de "comunicação interna" ao de *employee engagement*, e presumir que os colaboradores são os primeiros e mais confiáveis porta-vozes das empresas.

Um dos primeiros passos que devem ser abordados pelas empresas é mudar o conceito de informação por conteúdo. As pessoas querem consumir histórias e isso

diz respeito também aos colaboradores. Todos nós gostaríamos de consumir no nosso ambiente profissional o mesmo tipo de histórias e nos mesmos formatos que fazemos no nosso tempo livre (e isto implica a utilização do estilo jornalístico, a busca pelo interesse e desafio narrativo ou os formatos audiovisuais). Para isso, é necessário abordar a estratégia de conteúdos para que sejam:

1. Úteis: para ter uma razão racional que implique o seu consumo, deve haver conteúdos que sejam de utilidade para o empregado
2. Divertidos: para que o empregado queira continuar a consumir os nossos conteúdos, estes devem ser divertidos
3. Visibilidade: o empregado quer estar empoderado e, para isso, os conteúdos devem dar-lhe protagonismo e colocá-lo no centro da estratégia.

Outra grande alavanca de comprometimento são as experiências: os colaboradores devem ser participantes de ações que permitam pô-los em contato uns com outros e com a própria empresa, viver experiências participativas e oferecer marcos de ligação.

Medição

Num mundo digital, as métricas são uma obrigação para entender com precisão as tendências, compromisso, perceções e as motivações dos nossos colaboradores, (ou seja, o nível de comprometimento) e ainda mais, para medir o impacto que a reputação de uma companhia tem como

local de trabalho, isto é, medir a gestão da empresa como marca empregadora.

Neste sentido, é necessário conhecer a perceção que tanto a sociedade como um todo, como seus empregados (antigos, presentes e futuros) tem dessa companhia em requisitos como integridade, contributo, transparência, imagem e credibilidade.

Para fazer os colaboradores vestir a camisola de sua empresa, são necessárias, além de tudo o que se viu até agora, políticas corporativas (apoiadas em por factos e ações concretas) de transparência, de responsabilidade e de compromisso.

Perfil *millennial*

EPÍLOGO

A reputação é o nosso melhor tesouro

Fernando Carro
CEO mundial da Arvato e presidente da
Bertelsmann Espanha

Numa era em que as informações fluem com celeridade e transparência de um canto ao outro do mundo, e na qual o jogo empresarial é ferozmente competitivo, a reputação corporativa transformou-se num ingrediente essencial para as empresas. Essencial tanto para a sua sobrevivência como para ganhar posições face aos concorrentes.

Cada vez são menos os que, como ocorria ao longo do século XX, pensam que o valor principal de uma empresa é determinado pelos seus ativos físicos, os tangíveis. Hoje o consenso é enorme em que o "tesouro" mais valioso é a reputação, a estima que despertamos face aos nossos *stakeholders*. Ainda mais nesta era da desconfiança que a crise financeira nos deixou. É a reputação cristalizada no mercado a que permite à companhia ter os laços mais sólidos com todos os seus grupos de interesse, desde os trabalhadores até aos fornecedores, passando pelos clientes ou pelo público em geral. E é precisamente essa reputação a que permite obter a médio e longo prazo os melhores resultados empresariais: pode jogar com mais

facilidade com os preços, atrai para si capital a menor custo e é um íman para o talento, para os melhores.

Estou convencido de que estamos perante um novo paradigma no qual a ética, a gestão eficaz, o compromisso com e para a sociedade, a sensibilidade com o meio ambiente, a captação e motivação de talento, a inovação e a solvência demonstrada ao longo dos anos desempenham um papel determinante. Único.

Mas também estou igualmente convencido de que a reputação não é algo que se possa forjar da noite para a manhã. É fruto de um laborioso esforço de anos e de uma forma determinada de ser e de se ver no mundo: é o resultado de uma atitude com compromisso e ética. Alcançar esse "caudal", esse "tesouro de reputação" leva anos. Mas justamente essa "reserva de reputação" é a que nos protegerá e amortizará os danos colaterais quando chegarem as adversidades ou os episódios de crise. Porque às empresas com compromisso, honradas, transparentes e preocupadas com a sociedade se perdoam com mais facilidade os erros que todos podemos cometer em algum momento. Depois de tudo são os outros, os diferentes grupos de interesse, os que nos tornam admiráveis ou não. Eles dão-nos a sua confiança ou tiram-no-la.

Creio firmemente que a reputação é o valor intangível mais importante de uma organização e o que assegura a nossa sustentabilidade no tempo como empresas. A reputação é tão insubstituível que ninguém pode substituí-la quando não se tem. Não nasce, não pode nascer, do nada.

Mas antes de acabar estas breves linhas, gostaria de deixar uma coisa clara: a reputação sem comunicação

dificilmente faz sentido. A comunicação do que somos e fazemos é uma ferramenta necessária, um elemento chave. Por isso as organizações querem ver-se impelidas pela reputação como um dos principais motores dos resultados empresariais, devem investir e apoiar-se na comunicação. Será a única forma de contribuir com um valor real.

LLORENTE & CUENCA

Sobre LLORENTE & CUENCA

A LLORENTE & CUENCA é a consultora de gestão da reputação, comunicação e assuntos públicos líder em Espanha, Portugal e na América Latina. Conta com 23 sócios e 500 profissionais, que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os sectores de actividade, com operações dirigidas ao mundo de língua espanhola e portuguesa.

Atualmente, a LLORENTE & CUENCA possui delegações na Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, Equador, Espanha, EUA (Miami, Nova Iorque e Washington, DC), México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana. A consultora está também presente em Cuba, e oferece os seus serviços através de empresas associadas na Bolívia, Paraguai, Uruguai e Venezuela.

O seu desenvolvimento internacional levou-a a ocupar em 2016 o 54.º lugar no Ranking Global das empresas de comunicação mais importantes do mundo, elaborado cada ano pela publicação The Holmes Report.

A LLORENTE & CUENCA é a consultora de comunicação mais premiada nos mercados onde opera. Este ano, a empresa conquistou até ao momento sessenta e nove prémios, entre os quais o de *Public Relations Company of the Year* (International Business Awards 2016). A consultora foi reconhecida pelas suas campanhas para

clientes como Scotiabank, Avon, Campofrío, Indra, Gonvarri, Bertelsmann, Aliseda, Lenovo, Backus, Fundación L'Oréal, DHL, SIVA, Bezoya, Light e Casa dos Ventos.

Sobre Desenvolvendo Ideias

Desenvolvendo Ideias é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe Desenvolvendo Ideias na LLORENTE & CUENCA

www.desenvolvendo-ideias.com
www.revista-uno.com.br

Direção corporativa

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Diretor Geral Corporativo de Talento, Organização e Inovação
acorujo@llorenteycuenca.com

Direção América Latina

Alejandro Romero
Sócio e CEO da América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Direção Espanha e Portugal

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor Geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e Diretor Geral
gpanadero@llorenteycuenca.com

Direção de Talento

Daniel Moreno
Diretor de Talento
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Gerente de Talento para Região Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Eva Pérez
Gerente de Talento para América do Norte, Centroamérica e Caraíbas
eperez@llorenteycuenca.com

Karina Sanches
Gerente de Talento para Cone Sul
ksanches@llorenteycuenca.com

CINK

Sergio Cortés
Sócio. Fundador e Presidente da Cink
scortes@cink.es

Calle Girona, 52 Bajos
08009 Barcelona (Espanha)
Tel. +34 93 348 84 28

Espanha e Portugal

Barcelona

María Cura
Sócia e Diretora Geral
mcura@llorenteycuenca.com

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

Madrid

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente de Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Jordi Sevilla
Vice-presidente de Contexto Econômico
jsevilla@llorenteycuenca.com

Latam Desk
Claudio Vallejo
Diretor Sênior
cvallejo@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 – andar 3
28001 Madrid (Espanha)
Tel. +34 91 563 77 22

Ana Folgueira
Diretora Geral de Impossible Tellers
ana@impossibletellers.com
Impossible Tellers

Diego de León, 22, 3º – esq.
28006 Madrid (Espanha)
Tel. +34 914 384 295

Lisboa

Madalena Martins
Sócia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Diretor Geral
tvidal@llorenteycuenca.com

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

Estados Unidos

Miami

Erich de la Fuente
Sócio e Diretor Geral
edelafuente@llorenteycuenca.com

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

Nova Iorque

Erich de la Fuente
Sócio e Diretor Geral
edelafuente@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172, USA
T. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Diretora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Tel. +1 703 505 4211

México, Centroamérica e Caraíbas

Cidade do México

Juan Rivera
Sócio e Diretor Geral
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14
Col. Juárez. Del. Cuauhtémoc
CP 06600 Ciudad de México
Tel. +52 55 52571084

A Havana

Pau Solanilla
Diretor Geral para Cuba
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Javier Rosado
Sócio e Diretor Geral
jrosado@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9. Calle 57,
Obarrio – Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor Geral
icampo@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora – planta 7
Santo Domingo – República Dominicana
Tel. +1 809 6161975

Região Andina

Luisa García
Sócia e CEO Região Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Lima

Luis Miguel Peña
Sócio e Diretor Geral
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi
Presidente
hzogbi@llorenteycuenca.com

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

Bogotá

María Esteve
Diretora Geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14 # 94-44. Torre B – of. 501
Bogotá – Colombia
Tel. +57 1 7438000

Quito

Alejandra Rivas
Diretora Geral
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero
Edificio World Trade Center, Torre B, piso 11
Distrito Metropolitano de Quito
Ecuador
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Sócio e Gerente Geral
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801. Las Condes
Santiago de Chile
Tel. +56 22 207 32 00

América do Sul

Buenos Aires

Daniel Valli
Diretor Geral e Diretor Sénior de Desenvolvimento de Negócios Cone Sul
dvalli@llorenteycuenca.com

Avenida Corrientes 222 - piso 8. C1043AAP
Ciudad de Buenos Aires - Argentina
Tel. +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Maira da Costa
Diretora de Operações
mdacosta@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 – sala 1801
Rio de Janeiro – RJ
Brasil
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Marco Antonio Sabino
Sócio e Presidente Brasil
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Diretor Geral
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, CJ 111, Cerqueira César
CEP 01426-001 São Paulo SP
Tel. +55 11 3082 3390

Presença na rede

Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

Sala de comunicação
http://saladecomunicacion.llorenteycuenca.com

Web comercial
www.comunicacionyreputacion.com

Desenvolvendo Ideias
www.desarrollando-ideas.com
www.developing-ideas.com

Revista *UNO*
www.revista-uno.com
www.uno-magazine.com
www.revista-uno.com.br

Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

Twitter
http://twitter.com/LlorenteyCuenca

LinkedIn
www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

YouTube
www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA

SlideShare
www.slideshare.net/llorenteycuenca

Instagram
www.instagram.com/llorenteycuenca/

Este livro foi escrito durante
2016 e foi concluída a edição, em Madrid, o 9 de novembro de 2016,
dia da eleição geral nos Estados Unidos, que deu
Donald Trump como vencedor e tornou-se
no quadragésimo quinto presidente
da América.

«O resto é silêncio.»

William Shakespeare