

2016 nº 25

USO

d+i desenvolvendo
ideias

LLORENTE & CUENCA



CUBA, NOVOS DESAFIOS
e oportunidades

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.

UNO

UNO é uma publicação da Desenvolvendo Ideias dirigida aos clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, na qual os autores convidados da Espanha, Portugal e América Latina, juntamente com os Sócios e Diretores da LLORENTE & CUENCA, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.

Com o apoio de:



DIREÇÃO E COORDENAÇÃO:
Desenvolvendo Ideias na LLORENTE & CUENCA

CONCEITO GRÁFICO E DESIGN:
AR Difusión

ILUSTRAÇÕES:
Marisa Maestre

IMPRESSÃO:
Mattavelli Gráfica e Editora

Impressão no Brasil
São Paulo, agosto 2016

Desenvolvendo Ideias não assume necessariamente compromisso com as opiniões expressas nos artigos dos colaboradores habituais e convidada.

WWW.DESENVOLVENDO-IDEIAS.COM
WWW.REVISTA-UNO.COM.BR





Todos os direitos reservados.
Fica proibida a reprodução total ou parcial
dos textos e das imagens contidas neste
livro sem a prévia autorização da
Desenvolvendo Ideias.

SUMÁRIO

2016 Nº 25

4

QUEM **SÃO** OS *colaboradores*

8

CUBA, NOVOS DESAFIOS
e *oportunidades*

11

CUBA, ENTRE O *passado* E O *futuro*

14

CUBA E **ESPANHA** MIRAM O FUTURO
E *reforçam vínculos*

17

CUBA, UMA PRAÇA SEGURA
PARA O *investimento estrangeiro*

19

CUBA NA *encruzilhada*

21

UMA *OPORTUNIDADE*
PARA **Cuba** E SEUS *amigos*

24

COMPREENDER CUBA E FAZER
ESTE *processo virtuoso*

27

CUBA: DE *Fidel* A *Chanel*

29

MAIS ATORES, MAIS VOZES:
OS *THINK TANKS*
NA *relação México-Cuba*

33

TRIATLO **CUBANO**, MUITO ESFORÇO,
MAS AS COISAS ESTÃO *mudando*

36

CUBA E **REPÚBLICA DOMINICANA**,
UM EIXO DE *desenvolvimento*
NO *Caribe*

39

PÁTRIA OU **MORTE?** *Pátria*

41

CUBA, **30 ANOS** DE ÊXITO *turístico*

43

TRANSFORMAÇÕES EM **CUBA**
E *oportunidades* PARA O BRASIL

46

OS *INVESTIMENTOS*
EM **CUBA** ESTÃO *garantidos?*

49

A *TRANSFORMAÇÃO* VEM DO *mar*

53

CUBA, TRÊS GRANDES
desafios E UM *destino*

57

PRÊMIOS
conquistados PELA **UNO**

58

LLORENTE & CUENCA

José Antonio Zarzalejos



Graduado em direito e jornalismo pela Universidade de Deusto, de Bilbao. Foi diretor do *El Correo de Bilbao*, secretário-geral do Grupo Vocento e diretor do jornal ABC, na Espanha. Na LLORENTE&CUENCA, exerce o cargo de **assessor externo** permanente, tendo sido diretor-geral da empresa na Espanha. Recebeu vários prêmios jornalísticos, incluindo o Prêmio Mariano de Cavia, o da Federação das Associações da Imprensa da Espanha, além do Javier Godó de Jornalismo e o Luca de Tena. [Espanha]

Juan Francisco Montalbán



É **embaixador da Espanha em Cuba**. Nascido em 1958, formou-se em direito e em ciência política pela Universidade Complutense de Madri. É mestre em relações internacionais pela London School of Economics e doutor em ciência política pela Universidade Nacional de Educação a Distância, com uma tese de doutorado sobre a transição democrática no México. Iniciou a carreira diplomática em 1985. Ocupou postos diplomáticos de alto nível em Moçambique, Nicarágua e México, e atuou na OCDE, em Paris. Dirigiu o Gabinete de Planejamento e Avaliação da Cooperação Espanhola e foi diretor-geral de Cooperação para a Ibero-América, embaixador da Espanha em El Salvador e Bolívia e, desde junho de 2012, em Cuba. [Espanha]

Roberto Verrier

Foi reitor e vice-reitor da Universidade de Pinar del Rio entre 1972 e 1989, presidente da Associação Nacional de Economistas e Contadores de Cuba entre 1992 e 2013 e presidente da Associação de Economistas da América Latina e do Caribe entre 2005 e 2013. Além disso, atuou como auditor-geral da União Interparlamentar entre 2005 e 2011 e **diretor da ProCuba** desde setembro de 2013. [Cuba]



Felipe Kast



Economista formado pela Pontifícia Universidade Católica e mestre em Economia. Atualmente, é **deputado do distrito 22, de Santiago Centro**. É membro das comissões permanentes de Direitos Humanos e Povos Indígenas e de Educação no Congresso. É membro da Evolução Política (Evópoli), partido do qual é presidente. Como político de direita independente, participou ativamente do governo do ex-presidente Sebastian Piñera, primeiro como ministro do Planejamento e, em seguida, como delegado presidencial para os acampamentos e aldeias de emergência ocupados por vítimas do terremoto de fevereiro de 2010. [Chile]

Roberta Lajous



Foi nomeada **embaixadora do México na Espanha** em 2013. É a autora do livro *História Mínima das Relações Exteriores do México 1821-2000*, publicado pelo El Colegio de Mexico em 2012. Foi embaixadora do México na Áustria, em Cuba e na Bolívia. Também ocupou o cargo de representante permanente do México para a ONU em Viena e Nova York. [México]

QUEM SÃO

OS colaboradores

Jorge Telerman



Nasceu em 29 de novembro de 1955. Estudou Comunicação Social e Semiótica. Atualmente, é diretor do Complexo Teatral de Buenos Aires, sob o Governo da Cidade de Buenos Aires. Entre 2003 e 2006, atuou como **vice-chefe de Governo da Cidade de Buenos Aires**. Em 2006 assumiu o cargo de chefe de governo, concluindo seu mandato no fim de 2007. Entre 1998 e 1999, **foi embaixador argentino em Cuba**. Anteriormente, entre 1990 e 1991, atuou como funcionário da imprensa na Embaixada da Argentina em Washington. Depois, entre 1991 e 1992, foi secretário de Relações Institucionais e porta-voz do Ministério das Relações Exteriores da Argentina. [Argentina]

Francisco Huerta



É **vice-diretor do Expresso, de Guayaquil**. Além disso, é presidente do Conselho Consultivo da Universidade Casa Grande e assessor da Confederação de Bairros do Equador. [Equador]

Israel Hernández



É **vice-diretor do Conselho Mexicano de Assuntos Internacionais (COMEXI)**, posicionado como o melhor *think tank* do México e entre as principais organizações de defesa do mundo. Atualmente, coordena um projeto especial para o diálogo entre as sociedades civis do México e de Cuba. Fundador da *Internationalistas*, revista de análise de jovens especialistas em relações internacionais. Foi membro das iniciativas globais de liderança Fórum Latino-Americano de Governança Global (Fundação Getulio Vargas e ZEIT) e Global Village for Future Leaders of Business and Industry (Lehigh University). “ Foi consultor de pesquisa de mercado e de implementação de políticas públicas. É analista de mídia global. [México]

Alejandro Romero



Sócio e diretor-geral para a América Latina da LLORENTE & CUENCA. Desde 1997 está à frente do processo de expansão da companhia na América Latina, iniciando operações a partir de Peru, Argentina, Colômbia, Panamá, Equador, México e, recentemente, EUA (Miami). Além disso, Alejandro conduziu os processos de comunicação de três das dez operações mais importantes de M&A na região: a venda das operações da BellSouth para o Grupo Telefónica, a aquisição do Grupo Empresarial Bavaria pela SABMiller e a venda do Grupo Financiero ao Uno Citibank. Em 20 anos, conseguiu posicionar a LL&C como a primeira rede de comunicação na América Latina. [EUA]

Erich de la Fuente



É sócio e CEO da **LLORENTE & CUENCA Estados Unidos**. Tem mestrado em estudos latino-americanos pela Escola Diplomática da Universidade de Georgetown, é graduado em relações internacionais pela Universidade Internacional da Flórida e está fazendo seu doutorado em filosofia pelo programa da Universidade das Nações Unidas-Universidade de Maastricht. Erich fala espanhol, inglês, português, italiano e russo. Em 2001, fundou a EDF Communications. É especializado em concepção e implementação de estratégias de comunicação corporativa, relações públicas, comunicação interna e crise, sendo analista político e arquiteto de iniciativas internacionais de anticorrupção e da boa governança. [USA]

Campos De Moya



Além de **vice-presidente de Comunicações e Relações Institucionais da Inicia**, empresa privada de administração de ativos, é **presidente da Associação das Indústrias da República Dominicana (AIRD)**, o maior e mais importante grupo industrial na República Dominicana e cônsul-geral honorário da Índia para a República Dominicana. No passado, ocupou diferentes cargos, como o de assistente especial do vice-presidente da República, embaixador adjunto do Ministério das Relações Exteriores e membro de conselhos bancários e empresariais, associações e ONGs. [República Dominicana]

Anselmo Crespo



É **Sub-diretor da TSF**, uma das principais rádios de informação em Portugal. Anteriormente foi Editor de Política da SIC, um dos principais e mais antigos canais de televisão em Portugal e da SIC Notícias, o primeiro canal de notícias 24 horas em Portugal, que é ainda líder de audiências. Jornalista há 18 anos, está há 14 na SIC, onde foi, primeiramente, repórter de economia, depois coordenador do principal jornal da emissora (Jornal da Noite) e ocupa atualmente o cargo de editor de política. Foi autor, coordenador e apresentador dos programas *Conversas Improváveis* e *Quem Diria* na SIC Notícias. É licenciado em ciências da comunicação pela Universidade da Beira Interior e mestre, também em ciências da comunicação, pela Universidade Autónoma de Lisboa. É ainda docente do curso de comunicação social e multimídia no Instituto Politécnico de Leiria. Lançou dois livros: *Um Mundo Faz de Conta* e *Improváveis no Sofá*. [Portugal]

María Umbert



É graduada em jornalismo com especialização em informação econômica e membro do Corpo Superior de Administradores Públicos do Estado, implantando práticas em meios econômicos como o *La economía16* ou *Cinco Días*, trabalhando como freelancer em diversas publicações, até ingressar na administração pública, em 1994. Depois de servir como secretária-geral da Insalud nas Ilhas Baleares, retornou ao mundo da comunicação ao ser nomeada diretora-geral da TV regional das Ilhas Baleares, meio cuja criação coordenou e dirigiu até 2007. Desde 2007 é **diretora de comunicação corporativa do Meliá Hotels International**, onde lidera a comunicação interna e externa do Grupo. [Espanha]



Paulo Velasco

Professor adjunto de política internacional do Programa de Pós-graduação em Relações Internacionais da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (PPGRI-UERJ), professor de política externa brasileira no MBA em relações internacionais da FGV-Rio, doutor em ciência política pelo Instituto de Estudos Sociais e Políticos da UERJ (IESP-UERJ), mestre em relações internacionais pelo Instituto de Relações Internacionais da PUC-Rio (IRI/PUC-Rio) e bacharel em direito pela UERJ. Pesquisador nas áreas de América Latina e Política Externa Brasileira, com ênfase em integração regional, tendo publicado diversos artigos e capítulos de livro. É colaborador frequente como especialista na GloboNews. [Brasil]



Felipe Palau

É **sócio do escritório jurídico Integral Legal Management** desde sua criação e professor de direito empresarial da Universidade de Valência. Além dos aspectos do direito comercial, como direito societário, Dr. Palau tem conduzido suas pesquisas, fundamentalmente, sobre questões relacionadas ao direito da concorrência e da propriedade industrial, contratos de agência, distribuição e morosidade, sendo autor de várias monografias e diversos artigos científicos em revistas espanholas e estrangeiras. A isso deve ser adicionado seu trabalho de assessoramento jurídico em questões comerciais. [Espanha]



Oscar Ruano

É **diretor-geral e membro do Conselho de Administração da Baja Ferries**. Mestre em economia pela Universidade de Scheffield, Inglaterra, e graduado em administração financeira pelo Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México. [México]



Joan Navarro

É **sócio e vice-presidente de Relações Públicas da LLORENTE & CUENCA**. Sociólogo e PDG graduado pelo IESE, é especialista em comunicação, estratégia eleitoral e assuntos públicos. De 2004 a 2007, foi diretor do gabinete do ministro de Administração Pública, e em 2010 foi reconhecido como uma das 100 pessoas mais influentes pela Revista *El País Semanal*. É membro do capítulo espanhol do Strategic and Competitive Intelligence Professional (SCIP) e colaborador do jornal *El País*. [Espanha]



Pau Solanilla

É **diretor-geral da LLORENTE & CUENCA para Cuba**. É mestre em direção, gestão e organização de empresas, pós-graduado em comércio exterior e gestão de negócios internacionais e tem vasta experiência na internacionalização de empresas, relações públicas e negociações em ambientes internacionais e multiculturais. Fluente em inglês, francês e italiano, trabalhou entre 1999 e 2005 em Bruxelas, na delegação do Parlamento Europeu para América Central e Cuba. [Espanha]

CUBA, NOVOS DESAFIOS
e oportunidades





José Antonio Llorente

Sócio-fundador e presidente da LLORENTE & CUENCA / Brasil - Espanha

Após os encontros históricos entre Raúl Castro e Barack Obama, as relações entre os EUA e Cuba iniciaram uma nova era nas relações bilaterais, assim como nas relações de Cuba com o resto do mundo.

Estamos testemunhando uma nova era que tem gerado expectativas muito positivas sobre as possibilidades de abertura comercial e econômica do país. Um mercado praticamente inexplorado do qual emergem interessantes oportunidades de negócios para empresas que saibam identificar e propor negócios e investimentos rentáveis para as duas partes.

No entanto, Cuba e seu ambiente institucional e empresarial não guardam semelhança alguma com nenhum outro país do mundo, e seu modelo econômico tem características particulares. Apesar do potencial de crescimento do país, o avanço do PIB não foi o esperado, e é inferior à média da região, com registro de declínio nas exportações de bens e serviços e diminuição das entradas em exportações tradicionais, como o açúcar, ou produtos derivados do petróleo. O governo cubano, consciente da necessidade de impulsionar a economia, quer atrair investimentos estrangeiros para estabelecer um desenvolvimento econômico sustentável do país (US\$ 2,5 bilhões por ano, segundo o ministro do Comércio Exterior e Investimento Estrangeiro, Rodrigo Malmierca).

“*Testemunhamos uma nova era que tem gerado expectativas muito positivas sobre as possibilidades de abertura comercial e econômica do país*”

Com este número da UNO, tentamos nos aproximar desta nova fase, tanto política quanto econômica, vivida pela ilha, oferecendo diferentes pontos de vista e contribuições para a reflexão. Cuba tem uma relação estreita com a América Latina, e as empresas do continente, bem como a importante presença espanhola, podem desempenhar um papel de liderança e aproveitar seu posicionamento, se tiverem uma perspectiva abrangente, global e estratégica para implantar uma inteligência de negócios, de acordo com a realidade da ilha.



CUBA, ENTRE O *passado* E O *futuro*



José Antonio Zarzalejos

Jornalista, ex-diretor da ABC e El Correo / Espanha

Quando o avião presidencial de Barack Obama aterrisso no aeroporto de Havana em 21 de março, 2016, Cuba não era uma festa. A última visita de um presidente americano à ilha remonta a 1928, com John Calvin Coolidge. As autoridades cubanas estavam cientes de que Obama estava fazendo história –como Nixon, com sua abertura para a China, ou Reagan, com a queda do Muro de Berlim–, mas não o regime de Castro, que ainda mantendo sua identidade política, abria a porta, mais por necessidade do que por virtude, a um Estados Unidos cujo presidente desejava um marco decisivo que gravasse a fogo seu mandato nos livros da política externa de seu país. De maneira que Raúl Castro e seu governo impuseram instruções exigentes: Obama seria friamente recebido e não se mostraria adesão popular a sua pessoa nem seriam registradas grandes concentrações populares. E não houve, embora tenha sido possível captar um sentimento majoritário de conformidade e alívio com a nova política do presidente americano. Obama acrescentava, assim, à sua lista de sucessos internacionais –além da Conferência de Paris sobre as alterações climáticas, a assinatura de Acordo de Livre Comércio com a Ásia e o Acordo Nuclear com o Irã– a reabertura das relações diplomáticas com Cuba, o que implicava, entre outras consequências, a saída do país caribenho da sinistra lista de Estados facilitadores do terrorismo.

“*As autoridades cubanas estavam cientes de que Obama estava fazendo história – como Nixon, com sua abertura para a China, ou Reagan, com a queda do Muro de Berlim*”

Alguns dias antes, a União Europeia deu o primeiro passo para promover a retomada ocidental ao regime de Castro. Em 11 de março, em Bruxelas, levantou o diálogo político com Cuba e restabeleceu as relações diplomáticas. Acabava ali a chamada “posição comum” que adiava –o governo espanhol patrocinou essa atitude–

um novo e aberto relacionamento com a ilha até que não se constatasse, de maneira irrefutável, que seu governo havia democratizado o regime e respeitasse os direitos humanos. A “posição comum”, além disso, buscava –e conseguiu por quase duas décadas– evitar que os EUA fizessem uma política autônoma da União Europeia com e em Cuba. A UE dispunha de contundentes argumentos econômicos, além da pressão dos EUA para superar a “posição comum”: é o primeiro investidor estrangeiro na ilha, o segundo maior parceiro comercial depois da Venezuela, e um terço dos turistas que visitam o país é europeu. A Europa franqueava a Obama a implantação de todas as medidas de boa vizinhança com Raúl Castro e permitia que sua visita ao país ocorresse em um clima geral de reabertura, embora midiaticizada pela manutenção do embargo norte-americano desde 1960 e pela ausência de transporte direto de passageiros e de mercadorias entre a ilha e o continente, assunto já canalizado de forma positiva tanto para o governo dos EUA como para Havana.

Apesar da arrogância das autoridades cubanas –que certamente mantiveram a essência do regime castrista contra o vento e a maré–, a certeza do colapso econômico e, como consequência, de uma possível explosão corroeu sua determinação. Cuba está fora do Fundo Monetário Internacional, do Banco Mundial e do Banco Interamericano de Desenvolvimento, no mesmo nível de isolamento registrado pela República Popular da Coreia. Sua situação era –e é, até agora– de estrangulamento político internacional. Ainda mais após o curso dos acontecimentos de outros países latino-americanos –como é o caso da Venezuela ou da Argentina– nos quais fica clara a recessão do populismo governante. Na contramão, Raúl Castro, com base no regime instaurado por seu irmão, Fidel, manteve-se completamente fora destes movimentos históricos.

Com essas medidas, Cuba ficou entre um passado superado pela metade e um futuro a ser definido. Em outras palavras, se encontra em uma certa disrupção de sua trajetória em um presente instável e provisório, que começará a se resolver no Congresso do Partido Comunista de Cuba, a ser realizado em 2018, e em cujo âmbito se formalizará a aposentadoria política de Raúl Castro e a formação de uma nova liderança de Miguel Díaz-Canel Bermúdez, atual primeiro vice-presidente do país. Politicamente, tanto os EUA quanto a União Europeia optaram pelo que é chamado de “solução biológica”, que consistiria em forçar mudanças políticas estruturais –no sentido democrático– até os irmãos Castro, vencidos pela idade, serem substituídos por uma nova classe dirigente geracionalmente apartada das vicissitudes históricas que determinaram o regime comunista e a hostilidade mútua entre os EUA e Cuba. A “solução biológica”, no entanto, poderia ser plausível e até provável, mas não de todo segura. Daí muitos observadores céticos considerarem que a ilha será a “China do Caribe” por muitas décadas, até mesmo indefinidamente, se, ao levantar o veto econômico, não se conseguir fazer com Cuba o mesmo que Havana se opõe no regime democráti-

“A UE dispunha de contundentes argumentos econômicos, além da pressão dos EUA para superar a “posição comum”: é o primeiro investidor estrangeiro na ilha, o segundo maior parceiro comercial depois da Venezuela, e um terço dos turistas que visitam o país é europeu

co. Obama e a própria UE sabem bem que essa é a grande insuficiência da operação em Cuba e esperam que a suavização socioeconômica permeie a população, crie classes médias e profissionais, novos profissionais autônomos, mais fluxo turístico e, como resultado, uma transição natural em direção a um sistema democrático. É certo, porém, que, apesar da frustração da diáspora cubana nos Estados Unidos, os Castro terminarão seus dias na cama e em louvor na multidão.

A relevância de Cuba é geoestratégica e política. Ambas são determinadas por sua proximidade física da costa da Flórida. A ilha é como um enorme porta-aviões no Mar do Caribe que, sem prejudicar os Estados Unidos, lembra a Washington que existem alguns problemas sérios em seu tradicional *backyard*, que deixaram de ser para se tornar um espaço estratégico, com um olhar como o de Jano: para os oceanos Pacífico e Atlântico. Se não fosse por essa substancial importância geoestratégica, Cuba não teria sido o carro-chefe da política externa de Obama. Sua demografia é baixa (apenas 11 milhões de habitantes), seu crescimento é limitadíssimo, e os salários, além de escassos, estão firmemente controlados pelo Estado. A dívida cubana alcança 5% de seu PIB, as exportações para a Aliança Bolivariana para os Povos de Nossa América (Alba), uma alternativa à Área de Livre Comércio das Américas (Alca), sofrem muito, e a infraestrutura hoteleira –decisiva para o turismo, que seria a primeira indústria nacional– requer



um impulso decisivo, bem como outras infraestruturas (estradas, portos), a logística, a energia, a indústria agroalimentar e os serviços em geral. Há futuro, mas a revolução castrista instalada formalmente em primeiro de janeiro de 1959, politicamente isolada e economicamente bloqueada, não conseguiu tirar a população cubana do subdesenvolvimento nem reintegrar as liberdades tomadas pelos ditadores que precederam Fidel Castro.

Neste contexto, a Espanha ficou a meia distância: não foi dos primeiros países a colocar-se à frente da abertura (como fez a França, por exemplo), mas já em maio 2016, os ministros de Relações Exteriores e Cooperação e Desenvolvimento viajaram a Havana e, recebidos por Raúl Castro, estabeleceram um marco de relacionamento económico favorável para Cuba e interessante para as empresas espanholas de hotelaria e infraestrutura (40% dos leitos de hotéis na ilha são ocupados por empresas espanholas). Em um futuro próximo, será necessária uma visita do rei e do presidente do governo espanhol para consagrar uma nova

etapa de colaboração que ajude a exercer, com a ajuda de outros países, uma força de tração da República de Cuba, não apenas em direção ao bem-estar económico, mas também rumo à transformação política. Consentir que estabeleça um sistema capitalista, no âmbito económico, e autoritário pós-comunista do Caribe, a poucos passos dos Estados Unidos e com o panorama de instabilidade da América Latina, possibilidade muito real agora, introduz elementos de preocupação e deixa um gosto amargo –do ponto de vista democrático– sobre o alcance e as consequências da operação de reformulação das relações com Cuba, cujo passado está sendo superado, mas cujo futuro não termina de desapegar em um presente repleto de incertezas e medos. O objetivo seria coroar uma grande iniciativa histórica: ajudar Cuba no caminho de uma economia de mercado devidamente corrigida, incorporando maiores liberdades, que a insira, definitivamente, na comunidade internacional.

“Os Estados Unidos, como a União Europeia, optaram pelo que se denomina a “solução biológica”, que consistiria em forçar mudanças políticas estruturais –no sentido democrático– até os irmãos Castro, vencidos pela idade, serem substituídos por uma nova classe dirigente geracionalmente apartada das vicissitudes históricas que determinaram o regime comunista

CUBA E ESPANHA MIRAM O FUTURO E reforçam vínculos



Juan Francisco Montalbán

Embaixador da Espanha em Cuba / Espanha

As reformas que o presidente Raúl Castro está impulsionando em Cuba despertam grande interesse internacional e, sem dúvida, na Espanha –por nossa história e tradições comuns, a profundidade das relações atuais e a vontade espanhola– despertam uma forte vontade de fortalecê-las no futuro. Algumas dessas reformas são bem conhecidas e avançam em bom ritmo, outras estão submetidas a debates e perguntas.

A normalização diplomática vai se consolidando, depois de sucessivos marcos de grande repercussão simbólica e prática. A negociação de um acordo de diálogo político e de cooperação entre Cuba e a UE foi concluída com sucesso, seu texto foi assinado em Havana diante de sua Alta Representante, Federica Mogherini, e tem-se trabalhado para que, em breve, entre em vigor provisoriamente. O restabelecimento das relações diplomáticas com os EUA, com a respectiva abertura de embaixadas e a recente visita do presidente Obama à ilha, recebeu a atenção da mídia e permitiu a abertura de diversas mesas de negociação setoriais e um fluxo bilateral permanente de visitas de alto nível. A conclusão das negociações com o Grupo de Credores de Cuba, no Clube de Paris, sobre a dívida de médio e longo prazo, abriu um novo panorama, muito

“As reformas que o presidente Raúl Castro está impulsionando em Cuba despertam grande interesse internacional e, sem dúvida, na Espanha, por sua história e tradições comuns, a profundidade das relações atuais e a vontade espanhola de fortalecê-las no futuro

positivo, na esfera financeira e de crédito. As visitas internacionais de alto nível a Havana se multiplicaram no último ano e meio (seis meses, a nível ministerial a partir da Espanha, incluindo a visita do ministro García-Margallo duas vezes e nosso gabinete econômico).

No campo econômico, as reformas se concentram na construção de um “socialismo próspero e sustentável”, cuja definição final será refletida no documento sobre a conceitualização do modelo, aprovado em primeira versão no VII Congresso do Partido Comunista de Cuba e discutido agora em várias instâncias do poder popular. Sim, sabemos que o processo passará por um reforço, abrindo espaço para autônomos e para pequenas e médias empresas locais, e garantindo um papel mais importante para o investimento estrangeiro (de acordo com as previsões do Decreto-Lei 313/2013, da Zona Especial de Desenvolvimento Mariel, e da nova Lei 118/2014, de Investimento Estrangeiro) e para a unificação monetária, ainda que sem data e formato final.

Quanto às reformas políticas, pouco de concreto foi tornado público. Estas deverão ser enquadradas no relevo da presidência dos Conselhos de Estado e de Ministros, depois da retirada do presidente

Castro, ao fim de seus dois mandatos, em fevereiro de 2018, e ser anunciadas, em vez de tornadas explícitas nas reformas da Constituição, da lei eleitoral, das associações eleitorais e da composição da Assembleia Nacional do Poder Popular.

A Espanha tem trabalhado com afinco nos últimos anos para expandir sua presença em Cuba e colaborar em reformas destinadas à construção de um país melhor. A nação europeia tem feito isso por todos os meios: visitas institucionais, programas de cooperação para o desenvolvimento, estreitamento dos laços culturais, apoio a empresas e abertura de crédito, assistência social para o coletivo hispano-cubano, contínuo respaldo ao diálogo de Cuba com a União Europeia... Continuam os estudos dos expedientes de solicitação de nacionalidade espanhola por parte dos cubanos de origem – já detêm 140 mil vistos, número que vai dobrar até o fim do processo; há também um grande grupo de cubanos residentes na Espanha, o que gera, para os dois países, laços e responsabilidades de cooperação consular fraternos.

Acreditamos que, como terceiro maior parceiro comercial de Cuba e primeiro investidor turístico, com uma grande rede de empresas de todos os tamanhos presentes há décadas no país, devemos fazer um esforço especial no relançamento de sua economia. Daí a proposta de negociarmos, com êxito, a dívida bilateral, em curto, médio e longo prazo, que atingia o montante total de € 2,444 bilhões, da qual houve perdão para € 1,978 bilhão (com €\$ 415 milhões provenientes de fundos de contrapartida, que permitirão o financiamento de projetos de interesse comum), e reestruturado o resto, com o objetivo de estimular o crescimento e a produtividade.

As relações bilaterais não passam apenas pelo aspecto governamental. Comunidades autônomas e municípios, universidades, fundações, associações profissionais, grupos artísticos, desportivos e associações religiosas, sociedades regionais... assumem que o quadro bilateral também deve ganhar em densidade e riqueza graças ao seu envolvimento.

“*Accreditamos que, como terceiro maior parceiro comercial de Cuba e primeiro investidor turístico, com uma grande rede de empresas de todos os tamanhos presentes há décadas no país, devemos fazer um esforço especial no relançamento de sua economia*

Seguimos com expectativa diante do curso dos acontecimentos. Lemos com interesse o discurso do presidente Castro, em 8 de julho, perante a Assembleia Nacional, explicando que a economia cubana enfrenta dificuldades cíclicas e transitórias, por diminuição das receitas de exportação, queda de preços de itens internacionais e consequências das relações de cooperação com a Venezuela e outros países, e ao mesmo tempo insistindo no cumprimento dos compromissos de pagamento da dívida internacional e na resolução dos atrasos de alguns pagamentos correntes a fornecedores. Mantenhamos, a todo momento, uma vontade franca de negociação e exploração de novas vias de amizade e cooperação de benefício mútuo para ambos os países.



PARA O *investimento estrangeiro*



Roberto Verrier

Diretor do Centro para a Promoção do Comércio Exterior e o Investimento Estrangeiro (ProCuba) / CUBA

Com uma atmosfera sedutora propícia para atrair investidores estrangeiros, Cuba tornou-se um excelente lugar para investir. Garantias e incentivos coabitam em um ambiente de estabilidade política, social e jurídica, bem como há um clima de segurança para o pessoal estrangeiro, mão de obra altamente qualificada e indicadores relevantes em questões de segurança social e de saúde da população.

Outras das vantagens de investir em Cuba são os recursos naturais e minerais existentes, o grande desenvolvimento e o fomento governamental às atividades de pesquisa e inovação tecnológica e suas aplicações, assim como a localização geográfica no centro de um mercado em expansão.

Além disso, dispõe de uma infraestrutura desenvolvida, que se traduz em dez aeroportos internacionais localizados ao longo de toda a ilha, portos que permitem a atracação de navios de grande porte, mais de 95% do território com energia e comunicação ferroviária, além de estradas em todo do país.

Acompanhado desses benefícios, o potencial investidor pode contar com o apoio da Agência de Promoção do Comércio Exterior e Investimento Estrangeiro, ProCuba, que, entre outros, presta serviços especializados como:

“Cuba tornou-se um excelente lugar para investir; garantias e incentivos coabitam em um ambiente de estabilidade política, social e jurídica

- Assessoramento e orientação sobre como negociar em Cuba.
- Assistência para a identificação de oportunidades de negócios.
- Criação de uma ponte que permita conectar o potencial investidor com as entidades cubanas correspondentes.

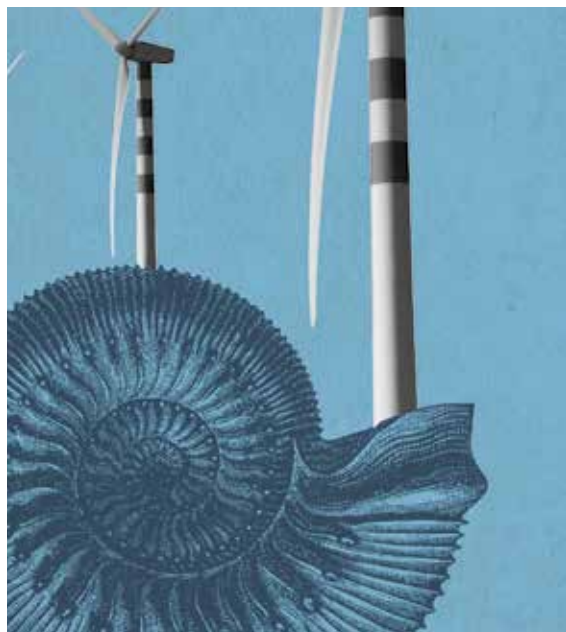
- Preparação de agendas de reunião.

Da mesma forma, ProCuba trabalha para promover o Portfólio de Oportunidades, ferramenta útil, que fornece informações resumidas sobre os interesses comerciais a serem desenvolvidos com o capital estrangeiro, assim como dados sobre as políticas setoriais. Esse documento é atualizado a cada ano na Feira Internacional de Havana e concentra 12 setores-chave da economia nacional, identificados por empresas cubanas para o processo de demanda, modernização e atualização tecnológica, métodos de gestão, bem como o desenvolvimento integral de todas as divisões em linha com o desenvolvimento econômico e social do país, no contexto da economia global, a partir da atração do capital estrangeiro.

O Portfólio de Oportunidades conta, atualmente, com 326 projetos e investimento total estimado superior a US\$ 8,173 bilhões, dos quais sobressaem propostas nas áreas do setor de turismo com 94

projetos, incluindo contratos na prestação de serviços em sete marinas do país (incluindo Marina Tarará e Marina Dársena Varadero); no setor de petróleo (86); na indústria agroalimentar, destacando-se um número ainda maior de oportunidades nesta edição (40) com a inclusão de novos projetos destinados ao desenvolvimento da maricultura, da aquicultura e da produção e comercialização de dois rums cubanos: Pérola do Norte e Cubay; e no setor dos transportes (15), com cinco novos projetos para o desenvolvimento, operação e administração de instalações portuárias, dedicadas à recepção de navios de cruzeiro (incluindo La Havana, Cienfuegos e Santiago de Cuba). Todos os projetos incluem estudos de pré-viabilidade e de viabilidade.

Outras das particularidades do documento são os projetos incluídos no setor da saúde, destinados a criar instalações para iniciativas de desenvolvimento da exportação do turismo de saúde e um segundo projeto relacionado ao desporto, assim como à inserção do setor audiovisual, contendo três propostas para impulsionar o desenvolvimento



“*Esses projetos correspondem às ações para a implementação das orientações de política econômica e social na área de potencialização do investimento estrangeiro*”

desse campo; e o surgimento de novos projetos no setor comercial, como os ligados a artigos de ferragem e materiais de construção, às cadeias de fornecimento de alimentos refrigerados e de venda de tecidos e da produção têxtil, e a diversificação das atividades no setor da construção, ao incorporar produção de mármore, louças sanitárias, piso em cerâmica, entre outros. Além de projetos para o desenvolvimento da bioelétrica, da energia eólica e fotovoltaica.

Esses projetos correspondem às ações para a implementação das orientações de política econômica e social na área de potencialização do investimento estrangeiro, o que aumenta a necessidade de manter permanentemente atualizada uma carteira de investimentos de possíveis negociações com participação estrangeira.

Se o destino de Cuba resulta atraente para expandir seus negócios, nós o convidamos a consultar este documento e identificar projetos de interesse associados aos setores priorizados pelo país.



Felipe Kast

Deputado da República do Chile/ Chile

Depois de 56 anos, Barack Obama e Raúl Castro anunciaram uma histórica mudança nas relações entre os EUA e Cuba; no entanto, ainda está em questão o real aproveitamento desta icônica oportunidade e quais as reais intenções para gerar mudanças estruturais em um país historicamente fechado para o resto do mundo. O bloqueio econômico é um tema ainda não resolvido, e com ele vem também um novo ciclo de desafios que a ilha deverá considerar se o governo quiser dar esse salto.

Na frente econômica, embora haja a possibilidade de migrar para um modelo capitalista como o chinês, também existe a alternativa de permanecer no status quo ou mudar para um esquema intermediário. A liberdade econômica seria uma válvula de oxigênio para o governo cubano, e poderia funcionar, contanto que o país dê liberdade aos seus trabalhadores. Qualquer investidor ainda deve passar pelo filtro do governo, e esse nível de intervenção pode influenciar no funcionamento do mercado de trabalho.

No nível político, até o momento, os sinais foram claros: não há vislumbre de mudança nem abertura para as liberdades civis e políticas; assim, a democracia e os direitos humanos ainda serão um desejo para muitos. Estou convencido de que se deve bus-

“O capital humano tem um inestimável valor em áreas como a cultura, a arte, a preservação do patrimônio, o desenvolvimento científico e o polo de negócios, que passam a ter caráter estratégico

car um mecanismo de transição que possa dar garantias àqueles que vivem na sombra da ditadura, que outorguem incentivos para deixar o poder, e, acima de tudo, restaurar os direitos humanos e civis.

Se falamos de recursos que podem ser de grande importância para a decolagem de Cuba, o capital humano tem inestimável valor em áreas como a cultura, a arte, a preservação do patrimônio, o desenvolvimento científico e o polo de negócios, que passam a ter caráter estratégico.

Atualmente, a educação, a inovação e a tecnologia na ilha não estão em boas condições, e os professores têm pouco acesso à pesquisa e ao desenvolvimento (precário acesso à internet, limitações para sair de Cuba, entre outros), o que desencadeia um acesso limitado ao mundo do conhecimento.

É difícil ter certeza sobre como a situação política e econômica estará quando o governo de Castro terminar, mas é possível imaginar dois cenários: o primeiro, baseado em um momento de clímax, que permitirá uma transição acelerada para um regime plenamente democrático, e o segundo, mais provável, no qual o poder político permanecerá sob o controle autoritário daqueles que governam hoje a ilha.



“Os processos de transição são complicados, já que exigem decisões difíceis. A questão econômica é fundamental para atingir uma mudança na raiz

Os processos de transição são complicados, já que exigem decisões difíceis. A questão econômica é fundamental para atingir uma mudança na raiz, e Cuba poderá ter um salto relativamente rápido se seus modelos gerados forem eficientes entre os capitais estrangeiros e os recursos (humanos e de capital) não-estatais cubanos. O turismo, a cultura, a educação e a pesquisa são fatores essenciais para que Cuba inicie sua trajetória de modernização. No entanto, os países não podem alcançar mudanças substanciais enquanto os direitos humanos e as liberdades individuais sigam como item pendente.

Olhando o panorama dos Estados Unidos, vemos que este se encontra em um momento bastante incerto, com sua sucessão de governo. Um futuro com Donald Trump no comando poderia levar todos esses avanços com Cuba à estaca zero. A eventual proposta do país anglo-saxão em relação à ilha tampouco está clara, e se imagina um acordo unilateral com muito poucas exigências (especialmente do ponto de vista dos direitos humanos), razão pela qual não houve mudança substancial na política externa.

UMA **OPORTUNIDADE** PARA **Cuba** E SEUS **amigos**



Roberta Lajous

Embaixadora do México na Espanha / México

Deixei a Embaixada do México em Havana em 2005, depois de três anos fascinantes. Não tenho bola de cristal, mas sim otimismo em relação ao futuro de Cuba e das oportunidades que apresenta para os países com os quais teve estreita relação histórica, como Espanha e México. Cuba, como aparece na imagem de seu escudo nacional, é a chave para o Golfo do México, que está integrado ao Mar do Caribe. A “Pérola das Antilhas” foi a plataforma estratégica para a entrada da Espanha na América, um continente no qual imprimiu —em grande parte de sua extensão— sua língua, sua cultura e visão de mundo. A normalização das relações diplomáticas entre os EUA e Cuba inicia um processo de abertura política, econômica e cultural que reforça a vitalidade do mundo que se comunica em espanhol e é formado por mais de 500 milhões de pessoas em todo o mundo.

Tenho grande admiração pelo povo cubano. Pude observar seu elevado nível de educação, sua capacidade de superar a adversidade, seu alto nível de integração social e sua criatividade. Com pouco mais de 11 milhões de habitantes e uma grande diáspora, os cubanos são conhecidos em todo o mundo pela excelência nas artes, nos esportes e na pesquisa científica. Cuba tem ricas expressões de uma identidade que exal-

“*Com pouco mais de 11 milhões de habitantes e uma grande diáspora, os cubanos são conhecidos em todo o mundo pela excelência nas artes, nos esportes e na pesquisa científica*”

ta tanto sua origem europeia quanto africana e, é claro, sua origem indígena. A extremidade ocidental da ilha, que quase toca Yucatán, se parece com o México, enquanto o Oriente é mais caribenho, expressando na música ambos extremos, entre a guitarra e bongô. Em Cuba, sempre me senti em casa, como me sinto hoje na Espanha. Ambas as

experiências, somadas à da Bolívia, onde também fui embaixadora, convenceram-me de que há uma cultura latino-americana que vai além da linguagem e cresce em importância paralelamente à soma de nossas respectivas economias.

De minha estadia em Cuba, lembro-me da positiva impressão que me deixou seu sistema de ensino. Visitei várias escolas em Punta de Maisi, onde Cuba quase toca o Haiti. Mesmo na mais remota escola, fomos recebidos por crianças perfeitamente uniformizadas e alegres. Elas recebiam alimentos ao entrar e ao completar a jornada escolar, enquanto seus pais estavam ocupados em tarefas no campo. Também visitei escolas rurais no ocidente, onde havia computadores simples, que funcionavam com energia solar. Não deixei de me surpreender com o fato de os cubanos produzirem seu próprio software educacional, que pensei que poderia ter sido utilizado no México. Me chamou a atenção a importância dada



à aprendizagem de línguas estrangeiras, especialmente o inglês. Outra característica que notei foi a atenção com as pessoas com deficiência, integradas nas salas de aula, resultando em positiva aprendizagem de vida. Há também excelência na educação dos adultos. Vários governadores mexicanos contrataram serviços de alfabetizadores cubanos para atuar em áreas mais remotas, com ótimos resultados. Cuba tem uma das maiores taxas de escolarização da América Latina e analfabetismo quase inexistente.

Ao longo dos 36 anos no Serviço Exterior mexicano, comprovei o elevado nível de meus homólogos cubanos e a ampla e eficaz rede de embaixadas em todo o mundo. No passado, quando o México teve que se mobilizar para ganhar na campanha da Organização das Nações Unidas (ONU), recorremos ao apoio dos cubanos para apresentar nossos candidatos. Na África, e até mesmo no Caribe anglófilo, recebemos apoio inestimável. Sempre achei que os diplomatas cubanos estavam entre os mais bem informados. Ao aplicar essa disciplina de trabalho para que sua economia possa competir no mundo, estou confiante de que estarão dentro dos mesmos esquemas de integração econômica que nós, porque têm muito a contribuir.

“ *Sempre achei que os diplomatas cubanos estavam entre os mais bem informados. Ao aplicar essa disciplina de trabalho para que sua economia possa competir no mundo, acredito que estarão dentro dos mesmos esquemas de integração econômica que nós*

Desde o início da Revolução Cubana se privilegiou o investimento social sobre a infraestrutura e se colocou a igualdade como meta, acima da eficiência econômica. No entanto, Cuba já iniciou o caminho de abertura e liberalização econômica para aumentar sua produtividade. Quando os cubanos puderem abrir sua economia à concorrência internacional, nada nem ninguém poderá pará-los. Eles já são um destino turístico privilegiado com enorme potencial de crescimento graças a sua localização geográfica única. A Espanha tem contribuído com seu investimento hoteleiro e turístico para facilitar o “multidestino” no Caribe, que se torna cada dia mais atraente ante os desafios de segurança apresentados por outras regiões do mundo. Os países que têm sido amigos de Cuba por meio de uma história comum, apesar do isolamento forçado, como a Espanha e o México, devem apoiar a abertura, para que se desenvolva com sucesso o ritmo, o tempo e a forma que será decidida pelos cubanos. Uma Cuba integrada ao mundo e próspera fortalecerá toda a América Latina.

COMPREENDER CUBA E FAZER

ESTE *processo virtuoso*



Jorge Telerman

Ex-embaixador argentino em Cuba e ex-chefe de governo da Cidade Autônoma de Buenos Aires / Argentina

Estas linhas estão sendo escritas algumas horas após o Reino Unido decidir abandonar a União Europeia. Essa situação lança luz sobre a conveniência de nosso hemisfério de buscar proximidades e integrações e forjar um caminho inverso a essa decisão, que nos remete a antigos modelos nacionalistas que tanto dano causaram à Europa e ao mundo.

Argentina e Cuba teriam com o que contribuir nesse processo, a favor da integração regional.

Atualmente, Cuba atravessa um processo de abertura, com a esperança de muitos de que também seja de superação e encontro. Depois de décadas em que a ideologia era a protagonista, a premissa que serve de guia para que se ergam nações a favor e contra certos postulados, hoje aflora uma nova Cuba.

A Cuba de hoje difere muito daquela que nasceu em 1959, tanto quanto o mundo difere hoje do que era naquela época. Responde ao curso da história, embora seja provável que se mantenham valores que não perecem nos estandartes. A discussão sobre se a liberdade ou a igualdade é mais valiosa dominou o debate destas décadas, e encontrar a síntese de ambas será sempre o horizonte de uma sociedade mais justa. É por isso que desejamos que, no presente, o povo cubano possa ser integra-

“Cuba tem a necessidade e o desafio de adaptar-se aos tempos de hoje, que diferem muito em relação aos de sua origem revolucionária

do sem condições, mantendo o melhor legado desses anos – seus sistemas educacionais e de saúde, que são reconhecidos por todos, como mencionado pelo presidente Obama em sua histórica visita –, com as transformações necessárias para que Cuba desempenhe um papel importante no desenvolvimento

econômico, social e político na região.

Colocar de lado as diferenças e lutar pela harmonia é também parte do curso da história.

As ligações entre nossos dois países têm sido mantidas independentemente de nossos sistemas políticos e conjunturas históricas. Questões como os fluxos migratórios no século 20 ou o desenvolvimento sociocultural de nossos povos marcam certos pontos em comum e semelhanças que fizeram com que muitos dos moradores da ilha mencionassem os cubanos como os “argentinos do Caribe”. Estão dadas as condições para que nossos dois países aprofundem seu encontro, tanto em relação a seus interesses materiais e comerciais como em relação à promoção de seus valores comuns.

Sob o marco da melhor doutrina das relações externas em relação ao respeito pela autodeterminação dos povos e à busca pela paz, assim como os conceitos de igualdade e liberdade, como já

mencionados, são princípios universais sobre os quais se desenvolvem os vínculos de troca e reciprocidade.

Os valores e construções simbólicas são motores das nações que definem tanto sua identidade como seu modelo organizacional. Em um mundo de mudança, transformação e incerteza como este em que vivemos, é possível que nossas nações se dirijam a um mesmo universo que remeta à tolerância, à busca pela paz, à liberdade e à igualdade. Cuba tem a necessidade e o desafio de adaptar-se aos tempos, que hoje diferem muito em relação aos de sua origem revolucionária. Para além do ritmo e da forma com qual Cuba decida fazê-lo, é importante que faça com inteligência e verdadeira decisão para que tenha bases sólidas. Esse desafio deve ser apoiado por todo o hemisfério para fortalecer os laços da integração.

Do ponto de vista das relações internacionais, Argentina e Cuba estiveram, por vezes, perto, outras vezes, longe.

Nossos dois países passaram da proximidade à distância em diferentes momentos de sua história comum.

Essas proximidades e distâncias estiveram mais marcadas pela ideologia do que pela guerra, ou por uma verdadeira defesa dos próprios interesses nacionais, tal como agora concebemos.

Como embaixador argentino em Cuba, pude verificar o carinho que une nossos povos e mais proximidades que distâncias nesse sentimento, e quanto mais de proximidade poderiam ter esses vínculos no futuro.

Meu trabalho como embaixador coincidiu com a histórica visita do papa João Paulo II, na qual ele proferiu a frase “Que Cuba se abra ao mundo e o mundo se abra a Cuba”, a qual hoje tem renovada consistência. Se por necessidade ou por convicção, é irrelevante, o fato é que hoje Cuba

“A obrigação da Argentina e de todos os países da região consiste em fortalecer e tornar possível uma melhor e mais sólida integração de Cuba

começa a se abrir para o mundo, motivo pelo qual começará a pensar e a desenvolver novos métodos e sistemas de produção. A Argentina tem um potencial a desempenhar, porque não é menor o nível de compreensão e de proximidade em tantos pontos que manifestam nossos povos e sociedades. Ambos os países – como quase todos os países – têm uma história obscura, retrocessos, dificuldades e, também, momentos promissores. Cuba iniciou um processo que certamente culminará em uma plena integração ao hemisfério. Compreender Cuba permitirá que esse processo se torne o mais virtuoso possível. A Argentina é um dos países que melhor podem compreendê-lo – e por muitas razões: de ordem histórica, origem dos fluxos migratórios, acidentes da história.

Por isso, o aproveitamento dessa circunstância é benéfico não apenas para Cuba, mas também para os interesses argentinos, que poderiam ter presença muito maior no Caribe. A Argentina possui as ferramentas para acompanhar o melhor possível esse processo de integração de Cuba ao hemisfério, o que vai gerar benefícios sem perder o terreno comum dos valores compartilhados, como a liberdade, a igualdade e o respeito pelos outros.

A obrigação da Argentina e de todos os países da região consiste em fortalecer e tornar possível uma melhor e mais sólida integração de Cuba, em um horizonte onde a igualdade e a liberdade não sejam contraditórias nem com preeminência de uma sobre a outra.



CUBA: DE *Fidel A Chanel*



Francisco Huerta

Subdiretor do jornal diário Expreso de Guayaquil / Equador

INTRODUÇÃO

Que o leitor não se equivoque. Cultivo em meus escritos a objetividade possível, e o título deste artigo tenta refletir, fazendo uma síntese, a complexidade de um processo que dificilmente conseguirá ser desprovido de subjetividades e jamais poderá ser julgado com imparcialidade. Envolve, como em todo processo revolucionário sério, muitas vidas e muitas mortes.

Toda a recente história cubana (pouco mais de meio século) é uma profusão de paixões tropicais, ou melhor, caribenhas, montadas sobre um substrato de ardor espanhol, mesclado com voluptuosidade africana.

Vejamos três períodos.

O PERÍODO HEROICO (Serra Maestra)

Na introdução, que inclui uma pequena autobiografia, de sua maior obra literária –*A vitória estratégica*–, escreve Fidel Castro: “Nos anos 40 havia surgido fortemente o anticomunismo, plantio de reflexos e controle das mentes pelos meios de comunicação de massa. Foram criadas as bases

“Quando alguns, mais cedo ou mais tarde, abastecidos com armas como na Colômbia (apesar da autenticidade de Camilo Torres e outros) tornam-se guardiões do tráfico de drogas, a lenda termina

para a dominação militar e política do mundo. Muito pouco restava em nossa alta casa de estudos do espírito revolucionário dos anos 30”.

“Muda, tudo muda” e muda ainda mais e mais rapidamente no decorrer do dia.

No terceiro capítulo do mencionado livro, afirma: “Há coisas que nem os déspotas ou seus asseclas podem entender. Não é o mesmo lutar por salários, alugar uma pessoa a um tirano miserável, carregar um fuzil por um pagamento como um vil mercenário que ser soldado de um ideal patriótico”. E acrescenta: “Ao homem de ideal, a vida não lhe importa, porque lhe importa o ideal: não cobra salário, suporta, de bom grado, todos os sacrifícios que lhe impõe uma causa que tenha abraçado desinteressadamente... O ideal é uma forma superior de vida em (na qual) a morte individual não conta”.

Esse homem de ideal (desses ideais) é uma espécie em extinção. Os últimos heroicos guerrilheiros foram os cubanos. Quando alguns, mais cedo ou mais tarde abastecidos com armas, como na Colômbia, apesar da autenticidade de Camilo Torres e outros, tornaram-se guardiões do tráfico de drogas, a lenda termina, mas subsiste nas gerações do século passado o mito de Che Guevara, bana-

lizado, não por causa de fundamentos ideológicos, mas transformando em produto comercializável.

O PERÍODO ESPECIAL (o fim do apoio da União Soviética)

Difícil, muito difícil foi para os cubanos o chamado período especial. Tudo em escassez. Os “crentes” viveram alimentados por sua mística, sustentados por seu senso de dignidade. O ressentimento do Chefe contra os “gringos” vinha de longe e havia sido plantado com fibra no coração dos cubanos.

Em carta a Celia, depois de um bombardeio na casa do agricultor Mario Sariol, com foguetes com a inscrição *Made in USA*, Castro escreveu: “Vendo os foguetes lançados na casa de Mario, jurei que os (norte) americanos vão pagar caro pelo que estão fazendo. Quando esta guerra acabar, começará para mim uma guerra muito mais longa e árdua: a guerra que farei contra eles. Eu percebo (que) este será meu verdadeiro destino”.

Gallego determinado, Fidel iniciou sua longa guerra, mas o antigo império que o apoiava desmoronou, e, de repente, se viu obrigado a enfrentar sozinho os moinhos de vento.

Seu povo, como um bom Sancho, em sua maioria, o acompanhou e diante de cada problema inventou o “resolve-se” ou procurou um “parceiro-esperto” entre os socialistas. O esforço não foi suficiente. A Venezuela tampouco pôde manter seu papel de irmão generoso com a revolução “e nisso veio Raúl... e ordenou parar”.

“*Por isso, enquanto Miami transborda anseios, Obama reconhece a inutilidade do bloqueio e a oportunidade que surge, com bênção papal incluída, para a abertura em relação a Cuba. O que parecia impossível acontece*

O ATUAL PERÍODO (o realismo prático de Obama)

Apesar do enorme sofrimento causado, o bloqueio imposto pelos Estados Unidos nunca fez com que Cuba se curvasse ao regime, pelo menos, sua retórica anti-imperialista.

Por isso, enquanto Miami transborda anseios, Obama reconhece a inutilidade do bloqueio e a oportunidade que surge, com bênção papal incluída, para a abertura em relação a Cuba. O que parecia impossível acontece.

Então, Karl Lagerfeld, diretor da Chanel, sustenta sua presença em Cuba, com o peso midiático adquirido por Havana, e “por causa da riqueza cultural e da abertura do país para o mundo, a tornam fonte de inspiração”. Converte a ilha no primeiro destino da América Latina de sua prestigiada casa de alta costura e contribui para a relativização da pobreza, tornando-a palco para exibir uma das maiores manifestações contemporâneas de luxo, mas também de sofisticação da cultura, a qual Havana nunca foi imune: a moda.

Tampouco, por razões semelhantes, é de surpreender que o “Malecón” de Havana esteja prestes a ser povoado por cruzeiros de todas as bandeiras, e suas docas, a receber músicos de todos os continentes e todos os ritmos. Cuba sempre foi e continuará a ser uma das capitais mundiais da criação musical. E um dos destinos favoritos para os espanhóis, que nunca deixaram de estar por lá.

MAIS ATORES, MAIS VOZES: OS *THINK TANKS* NA *relação México-Cuba*



Israel Hernández

Subdiretor do Conselho Mexicano de Assuntos Internacionais / México

Mais de 50 anos se passaram desde a criação do Partido Comunista de Cuba (PCC), como única entidade política a projetar e implementar o projeto nacional do país. A situação econômica cubana, em um contexto global muito diferente daquela da década de 1960, tem pressionado o PCC a desenvolver um plano para “atualizar e aperfeiçoar” seu modelo econômico e social¹.

Sob a liderança de Raúl Castro, os sinais de mudança no regime se tornaram maiores, com o estabelecimento de novas disposições econômicas

“O “renovado” diálogo binacional liderado pelo governo do México –que se ofereceu para apoiar as “transformações” que serão decididas em Cuba–, gerou interesse nos empresários mexicanos

e políticas. Nesse sentido, foi concedido, por exemplo, pequenos empréstimos para reparos domésticos; a compra e venda de carros² e casas entre particulares³ foi legalizada, e se permitiu a emissão de licenças para autônomos⁴. Além disso, destacam-se os planos de legalização das PMEs cubanas⁵ e a criação de uma Lei de Investimento Estrangeiro Direto (IED),

em 2014⁶, e Zonas Econômicas Especiais (2013)⁷ para o desenvolvimento de setores qualificados, como segmentos *complementares* da economia. Todas essas medidas têm suscitado certo grau de interesse entre os investidores globais.

O “aperfeiçoamento do socialismo”, como é concebido por líderes cubanos, também tem dado sinais de mudança na política externa. Uma das alterações de maior impacto foi a “renovação” da relação de Cuba com a América do Norte. Por um lado, durante a visita de Estado de Raúl Castro ao México, em novembro de 2013, a relação entre os dois países foi relançada, e o líder cubano anunciou –de maneira surpreendente– sua renúncia à Presidência, a partir de fevereiro de 2018⁸. Por outro lado, Cuba restabeleceu relações diplomáticas com os Estados Unidos, fato que permitiu, entre outras ações, a reabertura recíproca de suas embaixadas e a eliminação da nação caribenha da lista de países patrocinadores do terrorismo.

¹ Editorial Granma. Un Debate por el Futuro de Cuba. 2016. <http://bit.ly/2964Qa5>

² Cuba Debate. Cuba autoriza compra e venda de automóveis. 2011 <http://bit.ly/29gM67Z>

³ Embaixada de Cuba na Venezuela. Nova lei de compra e venda de moradias em Cuba. 2011. <http://bit.ly/29ebwpC>

⁴ *El Nuevo Herald*. Cuba publica regras para novos trabalhadores independentes. 2011. <http://hrlnd.us/294bIVv>

⁵ *El País*. Cuba anuncia que legalizará as PMEs. 2016. <http://bit.ly/1TCvZlm>

⁶ Cuba Debate. O que dizer da nova lei de Investimento Estrangeiro em Cuba? 2014. <http://bit.ly/1TCvZlm>

⁷ Câmara de Comércio da República de Cuba. Zona Especial de Desenvolvimento Mariel. 2013. <http://bit.ly/293M813>

⁸ *Diário de Cuba*. Raúl Castro deixará o poder em 24 de fevereiro de 2018, afirmou no México. 2015. <http://bit.ly/29cdMMF>

“Para além de qualquer inclinação ou retórica ideológica e frente às transformações econômicas, sociais e políticas iniciadas em Cuba, os think tanks têm se mostrado como um veículo idôneo para consagrar os objetivos das políticas governamentais

Internamente, foi permitida a libertação de alguns prisioneiros políticos e a proibição de todas as formas de discriminação (por exemplo, raça, preferência sexual etc.) para o recrutamento de cidadãos cubanos em empresas e/ou organizações estatais. No marco do sétimo congresso do PCC, realizado em abril do ano passado, o presidente Castro mencionou que em 2017 seriam estabelecidos limites de idade para ocupar posições de liderança no partido⁹. Por outro lado, entre as alterações no setor das telecomunicações está a autorização para que cidadãos cubanos possam adquirir telefones celulares (2008)¹⁰ e a instalação, principalmente em praças e parques públicos, de hotspots sem fio em diversas cidades do país.¹¹

O “renovado” diálogo binacional liderado pelo governo do México –que se ofereceu para apoiar as “transformações” que serão decididas em Cuba¹²– gerou interesse nos empresários mexicanos. Há oportunidades para aumentar a cooperação política e a presença de investidores. No entanto, também se abre uma oportunidade tangível para expandir a relação bilateral em direção

à esfera social, que deve emergir *ab intra*, onde os *think tanks* mexicanos possam compartilhar sua experiência na discussão de temas relevantes com seus interlocutores cubanos.

Hoje em dia, a sociedade civil organizada ao redor do mundo cumpre funções complementares ao trabalho do Estado, com o objetivo último de maximizar o alcance e o impacto das políticas públicas para benefício do desenvolvimento. A sociedade civil mexicana organizada –na forma de *think tanks* e outras organizações ativistas– adquiriu um protagonismo crescente no debate e na implementação de políticas, em questões como igualdade de gênero, participação cidadã, transparência e prestação de contas, empreendedorismo social e alterações climáticas (em que o país é, aliás, considerado líder regional e global).

No México, os *think tanks* têm impulsionado, por exemplo, uma transformação na concepção do termo igualdade de gênero, cuja agenda evoluiu de mera promoção de direitos para a exigência de elaborar e implementar políticas públicas que garantam a igualdade. Nesse contexto, as organizações civis mexicanas alertaram sobre o poder catalisador da diversidade e da equidade, tanto em níveis de inovação quanto de competitividade. A oportunidade de colaboração social México-Cuba está, no fato de Cuba ter uma legislação de grande alcance, que possibilita expandir seu campo de ação e aplicação com a participação da sociedade civil organizada.

Da mesma forma, o diálogo entre *think tanks* e organizações da sociedade civil de ambos os países pode ser proveitoso nas áreas de empreendedorismo social para promover a inovação, o talento e a criatividade; em relação às alterações climáticas, cujo alcance e impacto são globais; quanto ao desenvolvimento do capital humano, de forma a acompanhar as novas políticas econômicas cubanas, para citar apenas alguns exemplos de colaboração entre as sociedades.

⁹ Castro, Raúl. Informe Central no VII Congresso do Partido Comunista de Cuba. 2016. <http://bit.ly/28MVx2c>

¹⁰ Cuba Debate. Como estão os serviços de telecomunicações em Cuba? 2013. <http://bit.ly/299o2Vo>

¹¹ ETECSA. Implementa ETECSA zonas Wi-Fi públicas para acesso a Internet. <http://bit.ly/1LybjYg>

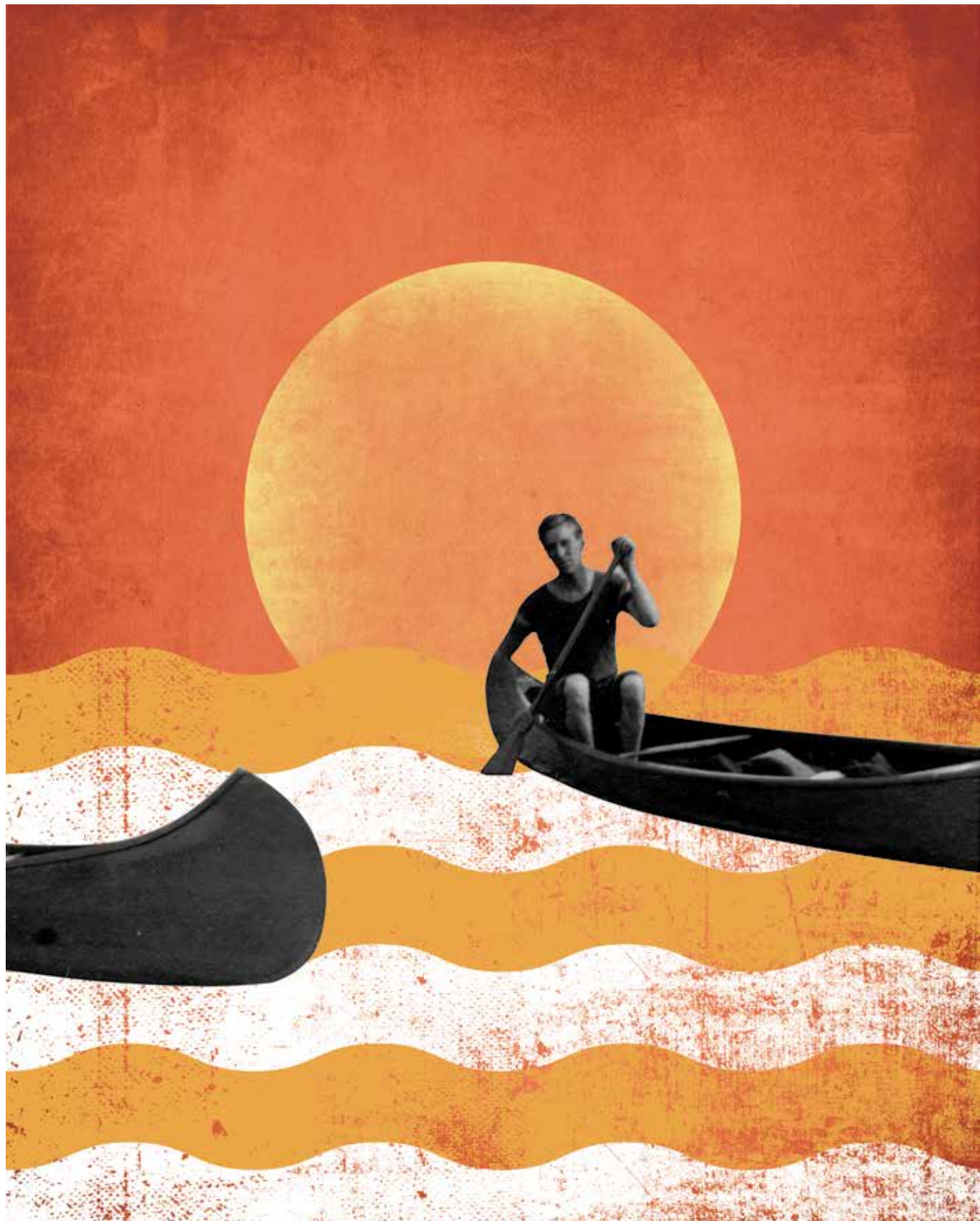
¹² Presidência da República. 10 Dados sobre a relação México-Cuba. 2015. <http://bit.ly/291HXSX>



Para além de qualquer inclinação ou retórica ideológica e frente às “transformações” econômicas, sociais e políticas iniciadas em Cuba, os *think tanks* tem se mostrado como um veículo idôneo para consagrar os objetivos das políticas governamentais, por motivos muito claros: geram conhecimento público, fomentam as boas práticas e fortalecem a participação da cidadania nos problemas que lhes são comuns.

Além de compartilhar uma área geográfica e ter objetivos comuns ante os problemas globais atuais, México e Cuba se encontram no momento preciso para “aperfeiçoar” seu relacionamento de mais de 100 anos, desta vez incluindo o braço social indispensável para assegurar que os objetivos finais de desenvolvimento econômico e bem-estar sejam alcançados.

**As opiniões dos diretores e Associados da Comexi não refletem uma posição institucional. As declarações individuais são de responsabilidade de quem os assina.*



TRIATLO *CUBANO*, MUITO ESFORÇO, MAS AS COISAS ESTÃO *mudando*



Alejandro Romero

Sócio e diretor-geral para América Latina da LLORENTE & CUENCA / USA

Erich de la Fuente

Sócio e diretor-geral da LLORENTE & CUENCA Estados Unidos / USA

Uma competição desportiva em Havana converteu-se no melhor reflexo da realidade cubana após a visita de Obama.

In Cuba Today é uma edição digital do *Miami Herald* sobre notícias da ilha. Cultura, política e negócios são as principais seções da publicação, que serve como fonte de informações para a comunidade cubana no sul da Flórida e, especialmente, para as empresas norte-americanas cada vez mais interessadas nas circunstâncias da ilha. Em junho, o *In Cuba Today* informou os planos de uma empresa de capital de risco, com sede em Miami, de investir em vários eventos desportivos realizados na ilha.

Entre eles está o cada vez mais popular Triatlo de Havana, que reúne, anualmente, atletas de todo o mundo, atraídos por uma competição que percorre os locais mais emblemáticos da capital caribenha. Como nesse esporte olímpico, a normalização das relações entre Cuba e os EUA, assim como a abertura do país ao investimento estrangeiro, está sendo uma longa corrida, cheia de obstáculos, ao alcance apenas de profissionais bem preparados e com fôlego, que acreditam no médio e longo prazo.

“*As aberturas políticas, sociais e econômicas do país parecem estar caminhando, em velocidades distintas, em direção aos cidadãos, empresas e governos de ambos os países*”

Essa iniciativa desportiva é o melhor reflexo de um processo iniciado em dezembro de 2014. A partir de duas coletivas de imprensa coordenadas, Barack Obama e Raúl Castro anunciaram ao mundo a normalização das relações diplomáticas entre os dois países. Assim, nos últimos 12 meses foram produzidos marcos de grande relevância

histórica, que não devemos deixar de destacar: a abertura das embaixadas em ambos os países, a suspensão das restrições de viagem para cidadãos norte-americanos e a visita de Obama à ilha, a primeira de um presidente dos Estados Unidos desde 1928. São alguns dos sinais mais evidentes da normalização bilateral das relações.

Enquanto elementos como o embargo econômico apenas podem ser deliberados pelo Congresso Americano, uma oposição de importantes legisladores, uma pequena, mas forte comunidade cubana contrária a qualquer concessão ao regime castrista, assim como parte da oposição interna cubana impõem obstáculos à normalização nas condições atuais. As aberturas políticas, sociais e econômicas do país parecem estar caminhando, em velocidades distintas, em direção aos cidadãos, empresas e governos de ambos os países, e isso parece ser difícil de parar.

“O tradicional engenho cubano, unido a essas novas oportunidades, faz com que, em muitas ocasiões, o setor privado se mova mais depressa do que a legislação atual e os governos vigentes

Após a expectativa internacional, a atenção da mídia e os marcos mais simbólicos dessa normalização, a realidade política da ilha tem mostrado sua dinâmica tradicional. Para analistas que se debruçam sobre Cuba, o anúncio de que Raúl Castro permanecerá como líder do Partido Comunista até 2021 foi como um balde de água fria nas expectativas de mudanças mais otimistas. As faces mais jovens do Partido Comunista, como o vice-presidente Miguel Díaz-Canel, deverão esperar sua oportunidade para relevar os octogenários comandantes da revolução, cuja aposentadoria se dará mais por questões geriátricas que por dinâmicas de mudança política ou pressão popular. Membros da sociedade civil e jornalistas independentes também seguem sem obter o espaço que reivindicam na ilha.

Mas vamos observar como algumas reformas de abertura no setor privado cubano foram anunciadas para melhorar as condições dos trabalhadores independentes e microempresários que começam a surgir com mais vontade do que recursos. A tradicional engenhosidade cubana, unida a essas novas oportunidades, faz com que, em muitas ocasiões, o setor privado se mova mais depressa do que a legislação atual e os governos vigentes.

Primeiro, com o objetivo de melhorar a formação e as possibilidades desses empreendedores, várias universidades americanas estabeleceram acordos de colaboração. A Universidade Internacional da Florida, a FIU, em sua sigla em inglês, desenvolveu o programa InCubando@FIU. Na primeira promoção desse programa, composto por 15

empresários cubanos, estes passaram seis semanas recebendo aulas na escola de negócios da FIU, em Miami. Maior mobilidade dos cidadãos da ilha, de turistas internacionais e novas vias de colaboração da sociedade civil geram oportunidades desconhecidas até hoje para uma sociedade ávida por mudanças econômicas e políticas.

Em segundo lugar, os cubanos estabelecidos no sul da Flórida que visitam seus familiares carregam em suas malas de viagem, além de produtos difíceis de encontrar na ilha, suprimentos para negócios familiares e empresariais. As cadeiras e mesas em Cuba são reparadas com pregos Home Depot, uma grande marca de bricolagem americana. O embargo se curva à engenhosidade e habilidade dos visitantes em uma ilha cada vez mais porosa às tendências do exterior.



Em terceiro, a primeira multinacional americana já opera verdadeiramente na ilha, já que hoje, na web, o Airbnb tem disponíveis mais de 300 imóveis de aluguel, de Havana até Baracoa. Desde apartamentos no centro histórico de Cienfuegos, até casas à beira-mar em muitas das praias da ilha. Essa realidade digital, muitas vezes subterrânea, é uma janela para o empreendedorismo de muitos cubanos, que, sem acesso à internet, encarregam familiares e amigos de fora do país de fazer a gestão de seus aluguéis.

Em quarto lugar, o fim da sétima temporada de *Game of Thrones* começou a ser exibida em Havana apenas algumas horas depois de haver estreado nos EUA. Em outras das engenhosidades habituais, grupos de jovens conectados fizeram download da série no computador e circularam uma memória portátil, conhecida como el paquete, pelas ruas de Havana, fazendo centenas de cópias, em resposta às restrições de acesso à Internet na ilha. O último filme de Spielberg ou a nova série do Netflix estão disponíveis nesse comércio analógico de conteúdos digitais, logo após um adolescente em Chicago ou Nova York vê-los na HBO.

Esses e outros marcos de empreendedorismo, nascente iniciativa empresarial e novas formas de negócios criadas nas ruas do país, em vez de nas altas esferas, em ocasiões às vezes pouco conhecidas, mostram que muitas das mudanças em curso em Cuba estão longe da atenção da mídia.

Quando o próximo triatlo tiver início fevereiro, em Havana, mais atletas nacionais e internacionais participarão desse teste de resistência pelas ruas da capital cubana. Nas provas de triatlo, como ocorre na abertura econômica de Cuba, depois de deixar a água, é preciso percorrer vários quilômetros em bicicletas e outros tantos correndo. Prova ao alcance apenas dos atletas mais bem preparados e mais resistentes ao teste. Nós, como companhia, já estamos fazendo parte dessa corrida, e aprendendo como é possível participar das oportunidades que já estão abertas, mas especialmente daquelas que estão por vir.

Hoje, somos todos um pouco mais cubanos.

CUBA E REPÚBLICA DOMINICANA,

UM EIXO DE *desenvolvimento* NO *Caribe*



Campos De Moya

Vice-presidente de Comunicação e Relações Institucionais da INICIA e presidente da Associação de Indústrias da República Dominicana / República Dominicana

Cuba e República Dominicana constituem as economias independentes mais importantes do Caribe. São, além disso, países hispânicos com estreitas relações. Dessa forma, apesar do embargo econômico que atingiu a ilha de Cuba, existe entre os dois países respeito e cooperação, assim como um limitado intercâmbio comercial.

A República Dominicana exporta produtos industriais, como preparações alimentares para humanos e animais, cervejas, fertilizantes, cosméticos, plásticos, moagem de trigo, produtos químicos para limpeza, confecções têxteis, entre outros. Enquanto isso, as exportações de Cuba concentram-se em matérias-primas derivadas do ferro.

Mesmo com as exportações limitadas por causa do embargo comercial imposto pelo governo dos Estados Unidos, cerca de US\$ 52 milhões foram embarcados em 2015, destacando que durante esse ano cerca de 26 empresas exportaram produtos por mais de US\$ 200 mil. Mais importante ainda é que, desse total, cerca de 20 empresas exportaram produtos industriais, com a República Dominicana registrando superávit comercial e a oportunidade de crescer rapidamente dentro do novo ambiente econômico e político.

“Com a decisão dos Estados Unidos de modificar sua política em relação ao país vizinho, as possibilidades de cooperação econômica e a expansão do mercado exportador preveem oportunidades únicas para os dois países

A partir da decisão dos Estados Unidos de modificar sua política em relação ao país vizinho, com as possibilidades imediatas de cooperação econômica e de expansão do mercado exportador, e a intenção de buscar oportunidades de investimento, juros e normalização das relações comerciais, são previstas oportunidades únicas para os dois países.

Nós, na Associação das Indústrias da República Dominicana (AIRD), temos visto com grande interesse a intensificação dos viajantes que, rapidamente, começaram a chegar a Havana com a abertura dos voos comerciais e a suspensão das restrições que pesavam sobre Cuba, desde os anos 60, e as necessidades que atender a esses visitantes, de acordo com o costume, demandavam. Por prazer e curiosidade.

Na AIRD consideramos —e isso temos externado a nossos associados— que Cuba representa para o mercado industrial dominicano um horizonte de oportunidade única e imediata nas linhas de construção, alimentação, roupas e produtos farmacêuticos, em uma primeira fase.

Em uma segunda fase, as condições para investir em Cuba terão melhorado com a nova Lei de Investimento Estrangeiro (Lei nº 118), com a ampliação

das formas não estatais de gestão na produção e nos serviços, com o desenvolvimento de um mercado majoritariamente interno, que busque atender às necessidades do setor não estatal da economia, e a criação de cooperativas não agrícolas e pequenos negócios dos elementos desse contexto.

Ao analisar os dados, se evidencia que, comercialmente, Cuba representa apenas 0,6% de nossas exportações e é o décimo-oitavo destino de negócios, apesar de sua proximidade. Cuba, depois dos Estados Unidos e do Haiti, pode se tornar nossa terceira maior fronteira comercial. Nós, na AIRD, acreditamos que devemos criar uma política que contribua para fazer do Caribe um centro econômico poderoso no continente, quando Cuba recuperar a importância econômica que merece.

UM EIXO DE DESENVOLVIMENTO NO CARIBE

Cuba e República Dominicana foram convidadas a liderar um eixo de desenvolvimento econômico e social no Caribe. A consequência é que centros de ensino dos dois países já chegaram a acordos de cooperação empresarial, com a finalidade de proporcionar aos cubanos as ferramentas modernas necessárias.

Do mesmo modo, pela proximidade geográfica e pelas diferenças culturais inerentes, ambas as ilhas podem beneficiar-se de um turismo de origem global que aprecie a beleza do Caribe a partir desses dois destinos combinados. Os primeiros a se beneficiar com essa política serão os cidadãos americanos, muitos de origem cubana, que atualmente podem ver eliminadas as barreiras que não lhes permitiam viajar a essa nação.

O aumento no número de visitantes a Cuba exige cada vez mais produtos agrícolas frescos para satisfazer as necessidades dos visitantes e por conta da expansão na demanda de sua própria população, com maior poder aquisitivo, o que representa uma oportunidade para as exportações dominicanas.

Do ponto de vista do comércio de bens transacionáveis, deve-se notar que a República Dominicana esteve aberta ao livre comércio, incluindo mais de 40 países, enquanto Cuba se concentrou em países europeus como Espanha, Holanda e Reino Unido, além de outros destinos como Canadá, China e Venezuela. De fato, a República Dominicana é uma das economias mais abertas do mundo. Uma relação estreita entre as duas nações pode permitir aos produtos cubanos o acesso a novos mercados, incluindo o fortalecimento da presença dominicana na América Central e nas ilhas do Caribe de maneira imediata, enquanto Cuba normaliza suas relações comerciais com o mundo.

Cuba e República Dominicana também podem ser oferecidas para o Investimento Estrangeiro Direto (IDE) como destinos que fortaleceram a segurança jurídica para os capitais estrangeiros. A construção do Parque Mariel e do terminal portuário de mesmo nome representam uma oportunidade para Cuba estabelecer zonas francas industriais, em que a República Dominicana foi pioneira na região, com experiência e tecnologia aproveitável para ambas as nações e suas populações.

O setor industrial dominicano, liderado pela Associação das Indústrias da República Dominicana (AIRD), assumiu postura proativa para garantir que as oportunidades sejam concretizadas, em benefício tanto da economia cubana quanto da dominicana. Recentemente, visitamos Havana com um significativo grupo de industriais, e imediatamente Cuba enviou uma grande delegação, e nesse processo se realizaram importantes negócios. É assim que vemos, na AIRD, Cuba e República Dominicana, em conjunto, como a chave para um poderoso eixo econômico e social do Caribe, benéfico para ambas as nações e para a região. Vamos continuar a fazer esforços para concretizar cada dia mais janelas de oportunidade.



PÁTRIA OU MORTE?

Pátria



Anselmo Crespo

Sub-diretor da TSF / Portugal

São 11 da noite em Havana. O dia não foi propriamente de sonho para um turista que visita Cuba pela primeira vez, que andou meses poupando para lá ir e tudo o que pedia era bom tempo. A chuva caiu copiosamente durante toda a tarde, e o mar do Caribe mais parecia o da Europa do Norte. Revolto, com vontade de engolir toda a terra que lhe aparecesse à frente, indiferente aos turistas que atravessaram o Atlântico à procura de uns dias de descanso. Depois do jantar restava-me o consolo das deusas de carne que me aguardavam no paraíso sob as estrelas. Os ingressos não foram fáceis de arranjar, e o espetáculo no Tropicana, um dos cabarés mais antigos e conhecidos de Havana, prometia ser inesquecível. “Não há luz, o espetáculo desta noite foi cancelado”, disseram-me à entrada. A frente fria que chegara naquela tarde a Havana deixou meia cidade às escuras. Não era um furacão, nem tampouco uma tempestade tropical, era apenas chuva e vento, mas foi o suficiente para provocar estragos numa rede elétrica frágil e numa cidade onde os geradores existem, mas ou não funcionam, ou não conseguem resolver tudo. Era o meu primeiro choque de realidade com o embargo que dura há décadas. Dei instruções ao taxista para dar meia volta e voltar para trás. Regresso ao hotel. Desisto. A minha noite acabava ali.

“Um dos erros mais comuns na política é considerar que ela se basta a si própria. Que a partir de um roteiro ideológico, seja ele qual for, se consegue construir um Estado

Lembrei-me daquela noite quando vi a fotografia do Air Force 1 chegar a Havana. A imagem é notável, não pela beleza, mas pelo simbolismo que carrega. Tudo aquilo é história. As casas de lata, os carros de museu, o emaranhado de cabos elétricos espalhados de forma anárquica pela cidade, as pessoas de olhos postos no céu, o avião que traz um presidente dos EUA a Cuba, 88 anos depois. Os 150 quilômetros mais longos da história (é a distância de Cuba aos EUA) tornaram-se, de repente, mais curtos. Mas, afinal, o que mudou? Por que tanto tempo? Tanto sofrimento? O que mudou no mundo, nos Estados Unidos e em Cuba para tudo se tornar aparentemente tão simples? Mudaram os protagonistas da história.

Um dos erros mais comuns na política é considerar que ela se basta a si própria. Que a partir de um roteiro ideológico, seja ele qual for, se consegue construir um Estado, independentemente das pessoas e dos protagonistas que estão à frente desse Estado. Que mais importante que as pessoas são os processos. Quem assim pensa tende a sonhar que um dia a história lhe dará razão. Que todos aqueles que discordam desse caminho são apenas limitados, perigosos reacionários que desejam o poder. Foi esse tipo de pensamento que levou a vários conflitos ao longo da história. Que pro-

“*Patria ou muerte. A frase fez história e ficou na história não como uma pergunta, mas como uma escolha que era dada aos cubanos*”

vocou angústia, sofrimento e morte. Que atrasou civilizações, que empobreceu Estados e tornou o mundo mais desigual.

No caso de Cuba não há inocentes. Se a luta de um povo pela soberania é tão legítima quanto a luta pela vida, a arrogância de quem se acha dono da verdade, persegue, prende e mata o pensamento livre, pode destruir por completo qualquer vitória. Mesmo que seja uma vitória contra a ditadura. Foi o que aconteceu em Cuba. A troca de um ditador por outro. Mas há outro tipo de arrogância. A de quem julga que o poder econômico é um cheque em branco na política, interna e externa. A arrogância da chantagem, do bloqueio, da pressão, a arrogância de querer obrigar um povo a sublevar-se. A arrogância de um Estado (os EUA) que se aliou a Fulgencio Batista, um ditador de quem o mundo já quase não se lembra, mas os cubanos nunca esquecerão. O que mudou em Cuba, o que mudou nos Estados Unidos foram os protagonistas.

O processo não foi, não é e não será fácil. Basta pensar que em 1977 Jimmy Carter deu o primeiro passo, retomando as relações diplomáticas, ainda que de forma muito limitada, e foram precisos mais 37 anos para chegarmos a 2014 e ouvirmos Barack Obama anunciar a reabertura do diálogo diplomático entre os dois países, que permitiu, entre outras coisas, o retorno dos voos regulares entre Cuba e os EUA. Famílias reencontraram-se, abraçaram-se e beijaram-se. Pessoas, como nós, que nunca foram como nós. Próximo ao fim do mandato, Barack Obama quis deixar mais uma marca na história, indiferente ao que o Senado americano pensa, consciente de que a história é

isso mesmo, história. Não pode ser apagada, não deve ser ignorada, mas tem sempre uma página em branco à espera de que alguém escreva mais alguma coisa. Por outro lado, em Cuba, há um Castro que é diferente do irmão. Muito diferente? O suficiente para que um presidente americano possa visitar o país 88 anos depois, e a embaixada possa voltar a abrir portas. Não é pouca coisa. O amargo na boca que Fidel Castro não conseguiu, nem quis, disfarçar depois de ter visto Obama ao lado do irmão prova isso mesmo. “Nós não precisamos que o império nos dê nada”, escreveu o ex-presidente cubano no Granma, o jornal oficial do partido comunista cubano.

Patria ou muerte. A frase fez história e ficou na história não como uma pergunta, mas como uma escolha que era dada aos cubanos. Ou somos livres ou mais vale que a morte nos leve. Os cubanos fizeram a escolha certa, mas foram enganados. Escolheram a pátria, mas nunca foram verdadeiramente livres. Houve quem quisesse continuar essa luta pela liberdade, e quem o tenha feito com bravura, sem medo da morte mesmo que fosse esse o preço a pagar. *Patria ou muerte?* Acrescentemos-lhe um ponto de interrogação para que, perante a pergunta, possamos encontrar a resposta certa. Para que, perante as novas circunstâncias, possamos finalmente trazer Cuba para o século 21 e acabar com o gelo de uma guerra que há muito deixou de fazer sentido. *Patria ou muerte? Patria.* Porque a morte só faz sentido quando acaba a esperança e não há alternativa. Porque, em democracia, há sempre alternativa, e a esperança não tem prazo de validade.

CUBA, **30 ANOS** DE ÊXITO *turístico*



María Umbert

Diretora de Comunicação Corporativa do Meliá Hotels International / Espanha

Na década de 90, Cuba optou pelo desenvolvimento do setor turístico. Apesar de seus incríveis atributos naturais e sua cultura particular e única, essa maravilhosa ilha, conhecida como “a pérola do Caribe”, era vista como uma área de risco para os investidores, especialmente a partir da promulgação, em 1996, da chamada lei “Helms-Burton”, que, na prática, forçava empresas internacionais a escolher entre o comércio com Cuba ou com os Estados Unidos.

No entanto, as autoridades cubanas vislumbraram claramente o potencial turístico de seu belo país e tiveram o acerto estratégico de buscar o melhor parceiro possível para desenvolver um setor hoteleiro de qualidade e competitivo frente às normas internacionais. Nesse contexto, Gabriel Escarrer Juliá, fundador e presidente da Meliá, fiel a seu espírito visionário, ofereceu seu know-how e iniciou uma trajetória de quase três décadas de bem-sucedida e produtiva colaboração.

Até então, o Grupo Meliá contava com mais de 30 anos de existência e já havia alcançado uma consolidada liderança na Espanha, consequência da incansável expansão pela costa peninsular e arquipélagos e da aquisição da cadeia Hotasa e Meliá, durante os anos 80. Essa cadeia familiar, com origem em Mallorca, também oferecia

“As companhias norte-americanas já tomam posições em Cuba para quando chegar o momento, e isso afeta especialmente as grandes cadeias hoteleiras americanas

um plus de valores e cultura de serviço altamente apreciados pelos cubanos; a filosofia de Gabriel Escarrer, para quem o turismo tem uma incomparável capacidade de comunhão entre os povos e de contribuir para maior prosperidade e bem-estar social, se encaixou com as expectativas geradas em Cuba, dando início a um

período de desenvolvimento do turismo e a uma história de sucesso partilhada que, até hoje, tem sido ininterrupta.

O compromisso, a leal cooperação, a transparência e a segurança jurídica pesam como fatores fundamentais no momento de explicar a trajetória do Meliá em Cuba até a atualidade, e esses mesmos fatores são aqueles que tornam indissolúvel o vínculo de nossa companhia com esse país caribenho, diante de uma nova etapa para a nação, iniciado no fim de 2014, quando os presidentes Castro e Obama anunciaram o restabelecimento das relações diplomáticas entre Cuba e os Estados Unidos.

De acordo com a United States Travel Agents Association (USTAO), entre 1 e 2 milhões de cidadãos americanos viajarão para Cuba, anualmente, durante os próximos 10 anos, uma vez suspenso o embargo existente. As companhias norte-americanas já tomam posições em Cuba para quando

“Cuba saberá aproveitar as imensas oportunidades que esse processo abrirá, sem dúvida, sem esquecer os princípios que marcaram o desenvolvimento sustentável de sua indústria turística e, com certeza, de seu caráter e temperamento únicos

chegar o momento, e isso afeta especialmente as grandes cadeias hoteleiras americanas, que, em alguns casos, tiveram que deixar o país no início dos anos 60. Recentemente, o Escritório de Controle de Ativos no Estrangeiro do Departamento do Tesouro dos EUA (OFAC) concedeu autorização especial a duas grandes redes dos EUA –atualmente em pleno processo de fusão, Marriott e Starwood– para abrir os primeiros hotéis americanos em Havana, e também autorizou uma grande ampliação na malha de voos diretos a partir dos Estados Unidos a partir do fim deste ano.

As empresas espanholas têm mantido, historicamente, estreita relação com Cuba, um vínculo especial que, nas palavras de seu ministro do Turismo, Manuel Marrero, permanecerão enquanto a progressiva internacionalização cubana estiver em curso, especialmente com aquelas empresas que apoiaram seu país desde o primeiro momento, independentemente das circunstâncias políticas. Nesse sentido, estamos convencidos de que a concorrência internacional não será uma ameaça para o setor turístico espanhol em Cuba, mas sim um incentivo para aumentar ainda mais sua excelência e seus padrões.

A restauração das relações entre Cuba e Estados Unidos representa um dos mais excitantes desafios da extraordinária carreira diplomática e um “estudo de caso” único na história contemporânea. A chave será geri-lo com responsabilidade e sem perder um valor fundamental: a especificidade cultural e a própria filosofia de vida dos cubanos.

Estou certa de que Cuba saberá aproveitar as imensas oportunidades que esse processo abrirá, sem dúvida, sem esquecer os princípios que marcaram o desenvolvimento sustentável de sua indústria turística e, com certeza, de seu caráter e temperamento únicos.

Como também lembrou o ministro Marrero, “as empresas estrangeiras serão, sem dúvida, bem-vindas, mas terão de dançar ao som da música cubana”.

Nestas primeiras décadas do século 21, Cuba volta a se tornar o objeto de desejo para os investidores e empresas de turismo em todo o mundo, desta vez em um ambiente internacional favorável para superar velhas barreiras e partindo de mais de 30 anos de autenticidade, experiência e incontestável liderança turística.

TRANSFORMAÇÕES EM CUBA

E *oportunidades* PARA O BRASIL



Paulo Velasco

Professor adjunto de política internacional do Programa de Pós-graduação em Relações Internacionais da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (PPGRI-UERJ) / Brasil

Em 2015, o aperto de mãos entre Barack Obama e Raúl Castro, durante a Cúpula das Américas no Panamá, confirmou a opção pelo diálogo e o empenho na construção progressiva de confiança mútua entre os dois países. Pouco depois, foi marcante a retirada de Cuba da lista de países que patrocinam o terrorismo e a reabertura da Embaixada dos Estados Unidos em Havana. Em 2016, todo o processo ganhou ainda mais notoriedade com a visita do próprio presidente Obama e sua família à capital cubana.

Para além do simbolismo político e histórico, já há efeitos concretos em curso, como a permissão para que bancos americanos processem transações em dólar do governo cubano, a flexibilização das regras para a viagem de cidadãos norte-americanos ao país, ou a negociação para a entrada de investimentos norte-americanos na ilha.

As pressões pelo fim do embargo sobre Cuba, decisão que cabe ao Congresso dos Estados Unidos, também são crescentes e contam com o apoio de boa parte dos cidadãos americanos. As empresas norte-americanas também incentivam a revisão dos entraves que vigoram há mais de 50 anos, interessadas no acesso ao mercado vizinho.

“*Um dos movimentos mais marcantes foi o financiamento brasileiro para a reforma do Porto de Mariel*”

Enquanto apoia de forma entusiasmada a progressiva normalização das relações entre Estados Unidos e Cuba, interpretada como a superação do último resquício da Guerra Fria nas Américas, o Brasil vem incentivando o aumento do comércio com a ilha caribenha, bem como a maior presença de investimentos brasileiros no país.

Um dos movimentos mais marcantes foi o financiamento brasileiro para a reforma do Porto de Mariel, reinaugurado em 2014. Não obstante a polêmica envolvendo o financiamento do BNDES para o projeto, com um crédito da ordem US\$ 682 milhões, são indiscutíveis os ganhos do Brasil na empreitada, não só econômicos, mas também estratégicos.

De fato, estima-se que cerca de US\$ 800 milhões investidos na obra foram gastos no Brasil, na compra de bens e serviços comprovadamente brasileiros, tendo sido gerados mais de 100 mil empregos diretos e indiretos. Além disso, o moderno porto cubano está à altura dos melhores portos caribenhos, como os de Kingston na Jamaica e Freeport nas Bahamas, podendo receber embarcações com até 18 metros de profundidade e movimentar cerca de 1 milhão de contêineres por ano. O grande diferencial, contudo, está no fato de se situar a cerca de 150 quilômetros do principal mercado mundial, vantagem sensível



para qualquer empresa brasileira com negócios na ilha, especialmente diante da perspectiva de flexibilização do embargo.

Na última década, houve grande expansão no comércio bilateral, tendo as exportações brasileiras passado de US\$ 70 milhões em 2002 para mais de US\$ 500 milhões em 2015, situando-se o Brasil como o terceiro maior exportador para a ilha, atrás apenas de China e Venezuela. A pauta brasileira é constituída sobretudo de produtos como óleo de soja refinado, farelo de soja, arroz, milho, carne de frango in natura, café cru, entre outros.

No tocante ao apoio a exportações e internacionalização de empresas brasileiras, é marcante o papel desempenhado pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), que tem escritório em Havana e cuida, por exemplo, da elaboração de estudos de mercado e do suporte para a instalação de empresas brasileiras na ilha.

As crescentes oportunidades de negócios com Cuba podem ser vislumbradas nas edições anuais da Feira Internacional de Havana (FIHAV). Desde 2003, o pavilhão brasileiro é organizado pela Apex-Brasil, e em 2014 o Brasil foi premiado como o país que mais aumentou a participação na feira, com 45 empresas expositoras em setores como moda, casa e construção, alimentos e bebidas, higiene e cosméticos, máquinas e equipamentos, entre outros.

Vale notar que os incentivos para investir em Cuba têm crescido muito nos últimos anos. A inauguração da Zona Especial de Desenvolvimento (ZED) em Mariel, por exemplo, é uma iniciativa auspiciosa, que tende a atrair investidores estrangeiros para a região, sobretudo diante da perspectiva de flexibilização do embargo dos Estados Unidos.

“*Para as empresas que vierem a se instalar na ZED, será permitido negociar diretamente o salário com os empregados, sem se sujeitar aos limites impostos pelo governo cubano*”

Para as empresas que vierem a se instalar na ZED, será permitido negociar diretamente o salário com os empregados, sem se sujeitar aos limites impostos pelo governo cubano. Ademais, uma nova Lei de Investimento Estrangeiro foi aprovada em março de 2014, estabelecendo fortes incentivos fiscais para atrair o capital externo, como a redução à metade do imposto sobre o lucro para a maioria dos investidores, com taxa de 15% sobre o lucro líquido.

Considerando as promissoras perspectivas de flexibilização do embargo dos EUA sobre Cuba, os efeitos progressivos da modernização do Porto de Mariel e os incentivos dados pelo governo cubano ao capital estrangeiro, pode-se contemplar esse mercado de 11 milhões de pessoas como um novo polo de atração para empresas brasileiras, capazes de identificar oportunidades em meio a uma era de mudanças e desafios no entorno regional caribenho e latino-americano.

OS **INVESTIMENTOS** EM CUBA ESTÃO **garantidos?**



Felipe Palau

Sócio do escritório jurídico Integral Legal Management / Espanha

A proximidade cultural entre Cuba e Espanha e a avaliação positiva de tudo aquilo que se associe à imagem de Cuba em nosso país contrasta com o desconhecimento de sua atual situação socioeconômica e das medidas adotadas para que o país se abra a uma economia de mercado. Independentemente das alterações na estrutura ou na organização do Estado, a transição para uma economia de mercado exige, sobretudo, a promoção dos investimentos estrangeiros como única maneira de reter o capital necessário para possibilitar uma mudança urgente dos setores produtivos e na infraestrutura do país. Para isso, é necessário que existam garantias para a execução e a amortização dos investimentos, bem como para a repatriação de lucros. Assim, as ditas garantias foram reforçadas desde a promulgação da Lei da República de Cuba nº 118, sobre o investimento estrangeiro.

A lei define o marco jurídico para a aplicação de capital estrangeiro no território nacional, garantindo que os benefícios concedidos aos investidores externos e seus respectivos recursos serão mantidos durante todo o período para o qual foram outorgados. Ou seja, os investimentos gozam de proteção integral e de segurança jurídica, de modo que não podem ser expropriados, exceto por razões de utilidade pública ou interesse social,

“Os investimentos gozam de proteção integral e de segurança jurídica, de modo que não podem ser expropriados, exceto por razões de utilidade pública ou interesse social

em todo caso, compensando de forma adequada os investidores estrangeiros. Além do processo de expropriação, deve-se respeitar outras garantias legais, como a declaração prévia do Conselho de Ministros, a Constituição ou os tratados internacionais em matéria de investimento, além da legislação vigente. Tal indenização tam-

bém é igualmente garantida pelo Acordo entre o Reino da Espanha e a República de Cuba sobre Promoção e Proteção Recíproca de Investimentos, que exige o pagamento de indenização em moeda não corrente e livremente transferível. Em caso de conflito, a fixação da indenização será determinada mediante arbitragem internacional.

O investidor poderá solicitar a prorrogação do prazo concedido para a execução do investimento, desde que o faça antes do decurso desse prazo. No caso de as autoridades não concederem a extensão do período, ele deverá ser indenizado. Além disso, iniciada a execução, também mediante autorização prévia, o investidor estrangeiro poderá transferir total ou parcialmente seus direitos sobre o investimento.

Uma das garantias mais importantes para o investidor estrangeiro é a livre transferência para o exterior da moeda corrente, sem pagamento de tributos ou taxas relacionadas à remessa de divi-

dendos ou lucros provenientes da exploração do investimento, pela transmissão de direitos ou pelas compensações ou indenizações recebidas por sua expropriação ou pela recusa de concessão de extensão em sua execução. Esse direito também é garantido para pessoas estrangeiras que prestam serviços ao investidor.

Uma das perguntas mais comuns feitas por empresários versa sobre a necessidade de canalizar os investimentos por meio de empresas públicas cubanas. A resposta é não, é possível o investimento direto em uma empresa de capital totalmente estrangeiro. Desse modo, as empresas de capital totalmente estrangeiro coexistem com empresas mistas e os chamados contratos de associação econômica internacional.



“Uma das garantias mais importantes para o investidor estrangeiro é a livre transferência para o exterior da moeda corrente, sem pagamento de tributos ou outras taxas relacionadas

Para garantir a execução eficiente do investimento, foi estabelecido o direito de exportar e importar diretamente o necessário para cumprir o objetivo do investimento, ainda que devam adquirir no mercado interno, preferencialmente, aqueles bens e serviços que serão oferecidos em iguais condições de qualidade, preço e prazos de entrega que aqueles manipulados no mercado internacional. Dita eficiência fica igualmente garantida pela faculdade dos órgãos de gestão e administração de empreendimentos mistos, das empresas de capital totalmente estrangeiro ou de partes dos contratos de associação econômica internacional de decidir que determinados cargos administrativos superiores ou alguns postos de trabalho de caráter técnico sejam desempenhados por pessoas residentes no país, e nesses casos determinando o regime de trabalho aplicável.

Paralelamente a essas garantias, são muitos os benefícios, principalmente fiscais, concedidos aos investimentos estrangeiros, e existe a possibilidade de criar áreas de priorização do investimento, tais como a Zona Especial de Desenvolvimento Mariel, com um moderno porto para navios de até 17,9 metros de profundidade e a mais moderna tecnologia. Esses aspectos merecem especial atenção em outra ocasião.



A **TRANSFORMAÇÃO**

VEM DO **mar**



Oscar Ruano

Diretor-geral da Baja Ferries / México

Em maio de 2015, os Estados Unidos lançaram uma série de licenças que permitiram o funcionamento de um serviço de ferry boat entre a nação e a ilha de Cuba, um acontecimento histórico que marca o início da retomada de um serviço que esteve mais de 50 anos suspenso.

Durante a primeira metade do século 20, viagens de ferry boat entre Cuba e a Flórida eram uma particularidade única na região e um dos principais canais de chegada para os norte-americanos, que desembarcavam às centenas na ilha, fato que, hoje, vemos como algo completamente surpreendente.

Na opinião da maioria, as licenças concedidas representam um importante marco em termos de turismo, negócios e para o estreitamento diplomático entre os dois países, bem como um canal de retorno para o fluxo de passageiros concebido antes da Revolução Cubana. Mas esse importantíssimo fato vai além de um negócio para algumas empresas ou de um detonador turístico. Significa, na verdade, um dos catalisadores de maior peso para a futura transformação de Cuba. Deixe-me explicar o porquê.

Uma balsa é mais do que apenas um barco que transporta, de forma marítima, pessoas e cargas

“Esse serviço gera significativas reservas financeiras, já que permite uma gestão mais otimizada e a redução de custos nos processos de aquisições de bens e mercadorias

de um ponto Y a um ponto Z. Os ferries mais importantes do mundo têm a capacidade de transportar qualquer material ou mercadoria, desde recipientes, produtos refrigerados, combustíveis, até materiais de construção, máquinas e estruturas.

Além disso, também têm a vantagem de oferecer aos passageiros uma experiência única

de viagem, por contar com comodidades superiores em relação aos serviços de alimentação, lazer, entretenimento e carga de bagagem. Para as condições insulares, nenhum meio de transporte oferece capacidades semelhantes e, embora os tempos de traslado sejam efetivamente superiores aos de um avião, em termos de experiência e conforto são praticamente inigualáveis.

O contexto geográfico sob o qual Cuba está localizada torna o país um local ideal para esse tipo de serviço, já que essas embarcações representam o canal mais adequado para conectar uma área insular, permitindo estabelecer uma ponte marítima constante, fluida e permanente com um território continental e seus principais centros urbanos e de produção.

Os projetos atuais do ferry contemplam três saídas semanais para Cuba, por meio de embarcações com capacidade de, aproximadamente, 2.000

“*Encontramos em Cuba uma histórica receptividade ao investimento e às propostas de negócios, não apenas em nossa área de trabalho, mas em diferentes setores econômicos-chave para a ilha*”

passageiros. Uma única viagem de ferry corresponde a mais de dez viagens em um avião Boeing 737, vantagem que se soma às capacidades de carga; necessidades que aumentarão de acordo com o crescimento gradual da própria ilha.

Da mesma forma, esse serviço gera significativas reservas financeiras, ao permitir uma gestão mais otimizada e a redução de custos nos processos de aquisição de bens e mercadorias; ou seja, por meio do ferry é possível obter as quantidades necessárias e justas de qualquer produto, evitando a compra de carregamentos completos, que implicam custos adicionais em relação a situações como armazenamento ou distribuição.

Esses são dados simples, mas que nos dão uma ideia da magnitude desse tipo de operação e da frutífera relação que pode ser desenvolvida, em futuro próximo, entre os dois lados.

Portanto, essas características, qualidades e benefícios fazem o ferry boat transcender de um simples meio de transporte para um verdadeiro pilar no desenvolvimento socioeconômico de uma região de difícil acesso. Atualmente, existem serviços de bens de transporte marítimo em direção a Cuba que desempenham o papel de principais canais de abastecimento para a ilha.

São efetivamente insuficientes para as necessidades econômicas de Cuba e limitados ao atual embargo comercial, mas, antes de um provável motivo de revolta, a balsa seria o canal idôneo para superar o desafio de restaurar um maior dinamismo econômico que beneficiará os programas de desenvolvimento da Ilha.

Uma operação semelhante adotada hoje no México pode ser replicada em Cuba (salvaguardando suas claras diferenças e contextos). Se analisarmos o mapa da República do México, veremos que no noroeste do país há um trecho significativo de terra separada do maciço continental, que é a Península da Baixa Califórnia. Trata-se de uma região isolada e longe dos principais centros socioeconômicos, com uma situação geográfica complicada, que praticamente impossibilita a conexão por terra.

Dar a volta na Península é inviável, pelo alto custo que resulta transportar bens, por meio terrestre, por longas distâncias, enquanto os canais aéreos são insuficientes e caros para nem sequer pensar em uma conexão dessa forma. Então, como essa região poderia florescer para se tornar um importante polo de investimentos e atração turística? A resposta é o ferry boat, que permite que essa área esteja suficientemente abastecida com os bens necessários para seu adequado desenvolvimento socioeconômico.

Até agora, os EUA implantaram todas as facilidades para que o projeto se concretize (e do qual minha empresa, Baja Ferries, está orgulhosa de fazer parte). Além disso, nos últimos meses temos assistido a importantes passos para a retomada do serviço: suspendeu-se a proibição de cubanos viajarem em navios comerciais, ao mesmo tempo em que se concedeu a primeira licença para a operacionalização de um cruzeiro rumo à ilha.



Nos últimos meses, encontramos em Cuba uma histórica receptividade ao investimento e às propostas de negócios, não apenas em nossa área de trabalho, mas em diferentes setores econômicos-chave para a ilha. Fomentamos o tema do ferry boat há mais de 10 anos nesse país, período em que encontramos grande número de obstáculos e negativas, os quais tornaram inviável, durante longo período, a introdução desse serviço.

No entanto, agora, essa perspectiva e visão empresarial têm mudado progressivamente. Pela primeira vez em muito tempo encontramos uma política de abertura e entendimento. Hoje, as propostas de negócios são recebidas, analisadas, discutidas e, voluntariamente, fornecidas condições para sua execução. Certamente, existem diferentes fatores que influenciam até mesmo na conclusão de acordos, mas podemos afirmar que, atualmente, este é o melhor momento de investimento vivido pela ilha em mais de 50 anos.

O assunto ainda segue pendente, somos respeitosos com os tempos e a análise das autoridades competentes, e estamos com total disposição para executar o que o governo cubano recomendar. Temos, neste momento, o desafio de incluir esse tema na agenda de prioridade do governo: há vontade, investimento, assim como a experiência necessária para torná-lo uma realidade em curto prazo.

Muitas mudanças estão previstas para a ilha nos próximos anos, mas não há dúvida de que a que virá pelo mar será uma das que mais influenciarão na potencialização de novos negócios, na reformulação de uma indústria do turismo, na geração de um novo espectro empresarial, em suas ligações socioculturais com o mundo e, em geral, na construção de uma nova Cuba.



CUBA, TRÊS GRANDES desafios E UM destino



Joan Navarro

Sócio e vice-presidente de Assuntos Públicos da LLORENTE & CUENCA / Espanha

Pau Solanilla

Diretor-geral da LLORENTE & CUENCA para Cuba / Espanha

Nunca um país tão pequeno concentrou tanta atenção e paixão em âmbito internacional. Cuba exerce uma atração difícil de descrever. É uma ilha que, tanto pela posição geoestratégica como por sua história passada e presente, foi convidada a ser protagonista dos próximos anos. O descongelamento das relações com os EUA e a histórica viagem do presidente Obama a Havana em março abriram uma nova etapa nas relações bilaterais, bem como nas relações de Cuba com o resto do mundo. Tudo isso, e a necessidade de abrir sua economia ao investimento estrangeiro, está gerando novas dinâmicas internas e externas que fazem com que a ilha volte a ser o centro da atenção do mundo político e econômico internacional.

Estamos testemunhando 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 de sua economia fazem parte de um movimento sem possibilidade de volta, 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 modifica-

“O país poderia avançar em direção a um modelo econômico sem sacrificar seus princípios fundamentais, a saber, a igualdade e a redistribuição da riqueza

ção nada fácil, uma vez que o regime cubano não se caracteriza pelo desenho 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 posições sobre quem poderá ser 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, quiçá seja mais provável, pensar em uma 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.

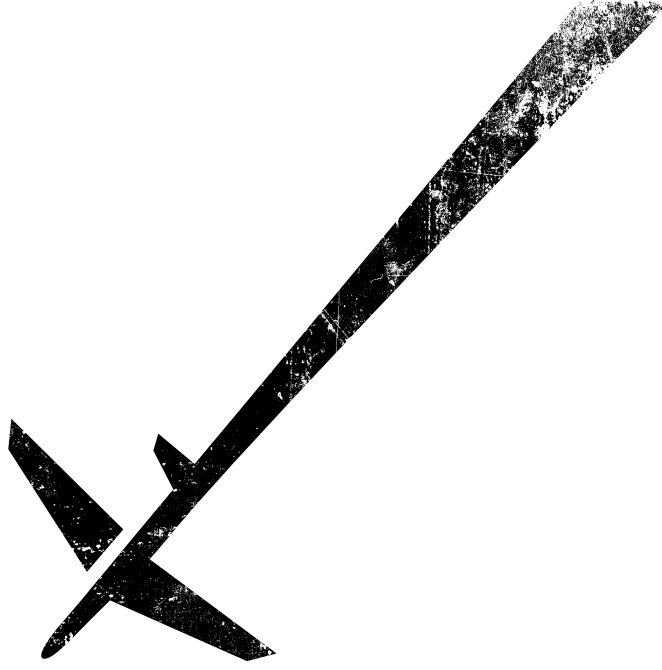
Em segundo lugar, Cuba tem um inadiável desafio de modernização e de atualização econômica. Sua transição depende, em grande medida, de sua capacidade de desencadear um círculo virtuoso

“Tudo isso requer a introdução de critérios de eficácia e eficiência, incentivos e autonomia de gestão, removendo e atualizando o aparelho burocrático

so de crescimento, que gere riqueza e prosperidade para o povo cubano, removendo as obsoletas bases de um sistema econômico de outros tempos. O povo cubano tem o direito de deixar para trás 60 anos de excepcionalidade econômica, restrições e penúrias, para construir uma economia social competitiva. O país poderia avançar em direção a um modelo econômico sem renunciar a seus princípios fundamentais, a saber, a igualdade e a redistribuição da riqueza, modernizando suas empresas públicas, potencializando o amplo setor cooperativo do país, os pequenos e médios empreendimentos e os trabalhadores independentes (autônomos). 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 econômico. 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, como é 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 em relação a outros países em desenvolvimento é, precisamente, a formação e a enorme criatividade de sua população. O país tem demonstrado, ao longo das últimas décadas, capacidade de resiliência como nenhuma outra nação do mundo, tudo graças a sua gente. Por esse motivo, seu futuro tem que basear-se em liberar todo o talento, capacidade e potencial de 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 em um novo projeto coletivo, que situe o país no lugar que lhe corresponde, do ponto de vista político, econômico, social e cultural.





PRÊMIOS

conquistados PELA UNO



2016 AWARD
OF EXCELLENCE
na categoria
Websites - Magazine



SILVER WINNER
na categoria
Design - Illustration



GRAND WINNER
Best of Magazines
Overall Presentation



GOLD WINNER
na categoria Magazines
Overall Presentation
Executive



GOLD WINNER
na categoria
Best House Organ

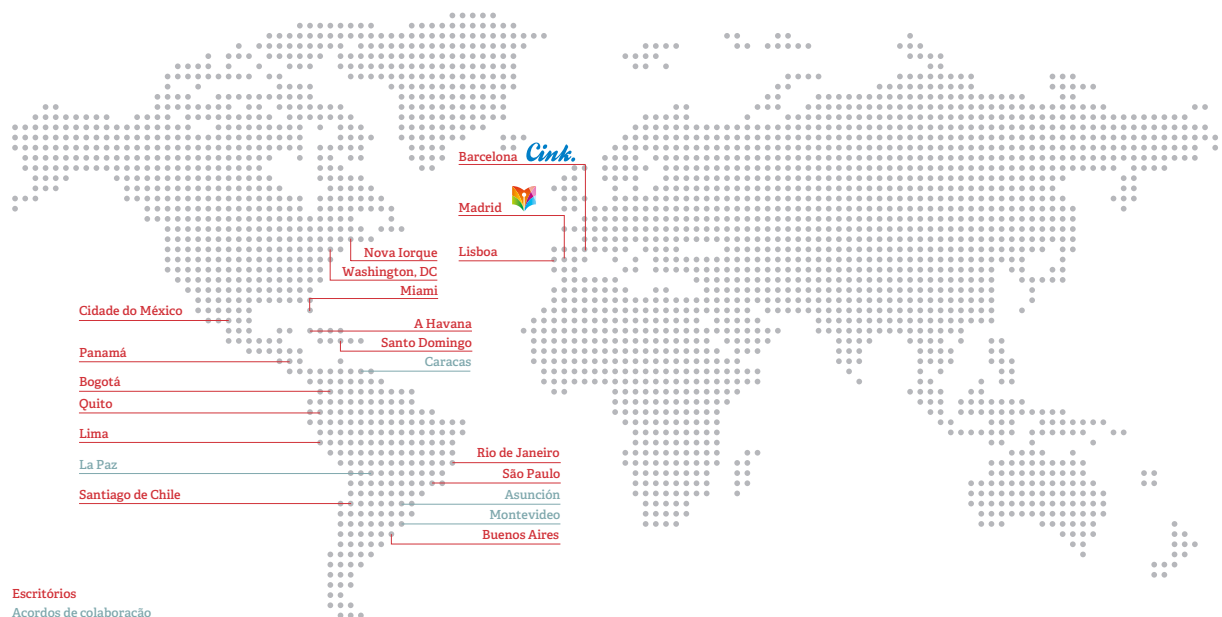
LLORENTE & CUENCA

LLORENTE & CUENCA é a **consultora de gestão da reputação, comunicação e assuntos públicos líder** em Espanha, Portugal e na América Latina, e conta com vinte e três sócios e mais de 490 profissionais, que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os setores de atividade, com operações dirigidas ao mundo de língua espanhola e portuguesa.

Atualmente, LLORENTE & CUENCA possui sedes próprias na **Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, Equador, Espanha, EUA** (Miami, Nova Iorque e Washington, DC), **México, Panamá, Peru, Portugal** e **República Dominicana**. A firma opera também em **Cuba** e oferece os seus serviços através de companhias associadas na **Bolívia, Paraguai, Uruguai** e **Venezuela**.

A LLORENTE & CUENCA é membro da AMO, a rede global líder em comunicação corporativa e financeira. São também sócios: **The Abernathy MacGregor Group** nos Estados Unidos; **Maitland** no Reino Unido; **Havas Worldwide Paris** na França, Bélgica e Dubai; **Hirzel.Neef.Schmid.Counselors** na Suíça; **SPJ** nos Países Baixos; **Porda Havas** em China; **AD HOC Communication Advisors** na Itália; **NBS Communications** na Polônia; **NATIONAL Public Relations** no Canadá; **Hallvarsson & Hallvarsson** na Suécia; **EM** na Rússia e **Deekeling Arndt Advisors** na Alemanha. Cada ano, a AMO situa-se no topo do Ranking Global de Assessores de M&A desenvolvido pela **Mergermarket**.

www.amo-global.com



DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio fundador e presidente
jalllorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e diretor geral corporativo de
Talentos, Organização e Inovação
acorujo@llorenteycuenca.com

Tomás Matesanz
Diretor geral corporativo
tmatesanz@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 AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Sócio e CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e CEO Região Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e CFO América Latina
jldgirolamo@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,
América Central e Caribe
eperez@llorenteycuenca.com

Karina Sanches
Gerente de Talento
para Cone Sul
ksanches@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

Barcelona

María Cura
Sócia e diretora geral
mcura@llorenteycuenca.com

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

Madrid

Joan Navarro
Sócio e vice-presidente
Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e diretor sênior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Luis Miguel Peña
Sócio e diretor sênior
lmpena@llorenteycuenca.com

Latam Desk
Claudio Vallejo
Diretor senior Latam Desk
cvallejo@llorenteycuenca.com

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

Ana Folgueira
Diretora geral de Impossible Tellers
ana@impossibletellers.com

Impossible Tellers
Diego de León, 22, 3^o izq
28006 Madrid
Tel. +34 91 438 42 95

Lisboa

Madalena Martins
Sócia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Diretor geral
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade n^o225, 5^o Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. +351 21 923 97 00

Cink.

Sergio Cortés
Sócio, Fundador e presidente
scortes@cink.es

Calle Girona, 52 Bajos
08009 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

EUA

Miami

Erich de la Fuente
Sócio e diretor geral
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

Nueva York

Latam Desk
Adriana Aristizábal
Consultora sênior
aaristizabal@llorenteycuenca.com

277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 917 833 0103

Washington, DC

Ana Gamonal
Diretora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

Ciudad de México

Juan Rivera
Sócio e diretor geral
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, México D.F.
Tel. +52 55 5257 1084

Havana

Pau Solanilla
Diretor geral para Cuba
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Javier Rosado
Sócio e diretor geral
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.
Edifício Omega - piso 6
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor geral
icampo@llorenteycuenca.com

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

REGIÃO ANDINA

Bogotá

María Esteve
Diretora geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B - of. 105
Tel. +57 1 7438000

Lima

Luisa García
Sócia e CEO Região Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi
Presidente
hzogbi@llorenteycuenca.com

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

Quito

Alejandra Rivas
Diretora geral
arivas@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Sócio e gerente geral
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 180L.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DO SUL

Buenos Aires

Pablo Abiad
Sócio e diretor geral
pabiad@llorenteycuenca.com

Daniel Valli
Diretor sênior de Desenvolvimento
de Negócios Cone Sul
dvalli@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Diretor executivo
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
RJ - 20011-000
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 SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

WWW.REVISTA-UNO.COM.BR

