

2013 nº 20

USPO

d+i desenvolvendo
ideias

LLORENTE & CUENCA



**A SOCIEDADE
DA MUDANÇA:**

20 tendências em desenvolvimento

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.



UNO

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO:
Centro Corporativo de LLORENTE & CUENCA

CONCEITO GRÁFICO E DESIGN:
AR Difusión

ILUSTRAÇÕES:
Marisa Maestre

IMPRESSÃO:
Mattavelli Gráfica e Editora

Impressão no Brasil
São Paulo, julho 2015

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

WWW.DESARROLLANDO-IDEAS.COM
WWW.REVISTA-UNO.COM.BR



FELICITAÇÕES DE

S.M o Rei

A **LLORENTE & CUENCA**



Na celebração do vigésimo aniversário de uma empresa de serviços profissionais como a LLORENTE & CUENCA, parabenizamos aos fundadores, sócios e colaboradores, e os convidamos a uma reflexão de aplicação geral.

Empresas que resistiram às fortes pressões dos últimos anos, se expandindo e criando emprego, são aquelas que através de seus produtos e serviços, conseguiram agregar valor aos seus clientes e confiança em suas áreas de interesse.

As políticas de inovação, desenvolvimento e pesquisa, bem como a diversificação de mercados, permitiram que a LLORENTE & CUENCA fosse capaz de suportar o peso da crise com solidez.

Para as empresas espanholas, os ambientes ibérico e latino-americano, são importantes áreas de internacionalização. Laços estreitos de diferente ordem nos unem com Portugal e o resto dos países latino-americanos, o que permite o desenvolvimento de negócios em consonância com as culturas desses mercados, conseguindo uma ampla simbiose e sinergias.

A LLORENTE & CUNECA acertou na sua aposta. Em uma data tão significativa, reconhecemos o espírito empreendedor desta empresa tão jovem, e ao mesmo tempo, tão experiente.

E com estas palavras de felicitações e encorajamento, me uno com satisfação à comemoração do seu vigésimo aniversário, expressando a todos os diretores e colaboradores, os meus melhores votos para o presente e o futuro de todos, contribuindo no desenvolvimento econômico das sociedades em que atua.

Felipe VI



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

2015 Nº 20

6

QUEM **SÃO** OS *colaboradores*

10

**A SOCIEDADE
DA MUDANÇA:**
20 tendências em desenvolvimento

13

A AMÉRICA LATINA DIANTE
LA *encruzilhada*

17

A **DEMOCRACIA**
COMO UM *paradigma definitivo*

19

A HORA DA **CÂMARA**
DO *Comércio* DO *Espanha*

23

OS **DESAFIOS** DA
democracia Argentina

27

UM **COMPROMISSO** PARA ALÉM DOS
NEGÓCIOS OS *empresários* COMO
AGENTES DA *mudança social*

29

A **PERGUNTA** DE UM *trilhão*

32

A REDE, **PARAÍSO** E SELVA:
É *possível* REGULÁ-LA?

37

UM NOVO **COMPROMISSO**
COM O *leitor*

41

A **TECNOLOGIA**
A SERVIÇO DA *comunidade*

43

PAPEL DO **FORO IBEROAMERICA**
NAS RELAÇÕES *intercontinentais*

45

BEM-ESTAR:
debate SEM *prejuízos*

47

INOVAÇÃO, NOVA FILOSOFIA
PARA *liderar empresas*?

51

PEÇAS DE UM GRANDE
mosaico universal

55

AMÉRICAS SEM *fronteiras*

57

AO **RESGATE** DA
CLASSE MÉDIA *empobrecida*

60

EMPRESAS E **CORRUPÇÃO**
NA *América Latina*

63

COMO DEFINIR **AS REGRAS**
PARA ESTE *novo universo*?

66

A **PÁTRIA** DO *Idioma*

69

ECONOMIA **COLABORATIVA:**
A REVOLUÇÃO DO *consumo mundial*

74

LLORENTE & CUENCA

Rebeca Grynszan



Economista e ex-vice-presidente da Costa Rica, foi eleita **Secretária-Geral Ibero-americana** por unanimidade, iniciando seu mandato em 1º de Abril de 2014. Anteriormente, foi Secretária-Geral Adjunta das Nações Unidas e administradora associada do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Entre 2006 e 2010, foi Secretária-Geral da ONU e Diretora Regional da Direção Regional para a América Latina e o Caribe do PNUD. Antes, ocupou o cargo de diretora da Sede Subregional no México da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL). Rebeca Grynszan também foi vice-presidente da Costa Rica (1994-1998) e Ministra da Economia de seu país. [Costa Rica]

Eduardo Duhalde



Ocupou todos os cargos públicos eletivos de seu país: Conselheiro (1973) e prefeito de sua cidade natal, Lomas de Zamora (1974-1976; 1983-1987); Deputado Nacional (1987-1989), Vice-Presidente da Nação (1989-1991); Governador da Província de Buenos Aires (1991-1995; 1995-1999) e **presidente da República Argentina** (2002-2003). Entre os anos de 2003 e 2005, foi presidente da Comissão de Representantes Permanentes do Mercosul. É, desde 2005, **presidente honorário da ONG Movimento Produtivo Argentino**. Professor dos cursos de Direito e e Ciências Econômicas da Universidade Nacional de Lomas de Zamora e autor de várias obras reconhecidas, recebeu diversos prêmios nacionais e internacionais por suas contribuições para o desenvolvimento do Estado. [Argentina]

José Luis Bonet



Presidente do Grupo Freixenet e **presidente da Câmara de Comércio da Espanha** desde novembro de 2014, é Doutor em Direito pela Universidade de Barcelona, onde também foi professor até 2012. Ele é presidente de vários conselhos de organizações e administrações, como o Conselho de Administração da Fira Internacional de Barcelona, da AMRE (Associação de Marcas Renomadas Espanholas) e da Fundação Fórum de Marcas Renomadas, além de membro de diversos Conselhos e Juntas Diretoras, tais como o Conselho da Fundação EADA, o Patronato do "Institut d'Estudis Nordamericans" e do Conselho Diretor da CEAL. [Espanha]

José Octavio Bordón



Atualmente é o **diretor do Centro de Assuntos Globais da Universidade Nacional de Cuyo**, *chairman* do Conselho Assessor Internacional do Centro de Implementação de Políticas Públicas para a Equidade e o Crescimento (CIPPEC), membro do Conselho Diretivo do CARL (Conselho Argentino para as Relações Internacionais). Foi professor titular de Sociologia Política nas Universidades Argentinas, professor convidado na Universidade de Georgetown e *fellow* do Woodrow Wilson Center (ambos em Washington DC). Foi deputado e senador nacional, governador da província de Mendoza, ministro da Educação da Província de Buenos Aires, candidato à Presidência da Nação e embaixador argentino para o Governo dos EUA. [Argentina]

Tatyana Orozco



É economista da Universidade dos Andes, com especialização em marketing pela Universidade do Norte e Mestrado em *Development Management na London School of Economics*. Tatyana começou sua trajetória profissional como pesquisadora econômica no Fundesarrollo e foi coordenadora do programa de Economia da Universidade do Norte. Foi Diretora-Executiva da Probarranquilla e, posteriormente, Vice-Ministra do Turismo, de lá passando a liderar o Departamento Nacional de Planejamento (DNP), onde chegou ao cargo de Diretora em outubro de 2013. Desde agosto de 2014, Tatyana é **Diretora do Departamento para a Prosperidade Social**. [Colômbia]

QUEM SÃO OS colaboradores

Verónica Zavala



É **Diretora-Geral do Escritório de Planejamento Estratégico e Efetividade no Desenvolvimento do BID**. Até junho de 2013, Verónica foi -Gerente Geral do Departamento de Países do Grupo Andino. Anteriormente, ocupou o cargo de Gerente setorial para o Setor Público e Unidade do Governo da América Latina e Caribe do Banco Mundial. De 2008 a 2010, foi Diretora-Executiva para Colômbia e Peru no Conselho de Diretores Executivos do BID e para a Corporação Interamericana de Investimentos (CII). Além disso, durante sua carreira no serviço público do Peru, exerceu os cargos de Ministra dos Transportes e Telecomunicações (2006-2008) e de coordenadora do Grupo de Trabalho Presidencial para melhorar a Modernização do Setor Público (2006-2008). [Peru]

Alessandro Molon



É advogado e **professor de Direito na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)**, além de bacharel e mestre em História pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Já lecionou nas redes pública e privada de ensino. Atualmente, cumpre seu segundo mandato como deputado federal (PT-RJ), tendo se destacado pela liderança na aprovação do Marco Civil da Internet. Antes, exerceu dois mandatos como deputado estadual na Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro (Alerj), onde presidiu a Comissão de Direitos Humanos. [Brasil]

David Jiménez



Ele é **diretor de El Mundo desde maio** de 2015, jornal onde trabalha há 20 anos e ocupa, desde 1999, o cargo de correspondente na Ásia. Seus artigos e reportagens foram publicados no *The Guardian*, *Corriere della Sera*, *The Sunday Times*, *Toronto Star* e na *Revista Esquire*, entre outros. No último ano recebeu a bolsa Nieman da Universidade de Harvard, o programa para jornalistas profissionais de maior prestígio do mundo. David é autor de obras como *Filhos da Monção*, *O Lugar Mais Feliz do Mundo* e *Os botões de Cabul*. [Espanha]

Daniel Korn



É **diretor de Assuntos Corporativos da Microsoft América Latina**, encarregado de dirigir os assuntos governamentais da Microsoft em 46 países da região. Tem Bacharelado em Música (B.M. - violino) pela *Juilliard School* (concertino da *Juilliard Symphony*), Bacharelado em Artes (B.A.), com menção *magna cum laude*, pela Universidade de *Yale College*, *Juris Doctor (J.D.)* pela Faculdade de Direito da Universidade de Virginia, e diploma de Advogado pela Universidade de Buenos Aires. Daniel é o autor do recente artigo "Facilitando o *The Cloud*: A regulação da Proteção de Dados como Motor da Competitividade Nacional na América Latina", publicado pelo *Inter-American Law Review*. [USA]

Roberto Teixeira



Economista. Criou a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), onde ocupou o cargo de presidente até 1979. Em 1980, assumiu a presidência da Brasilpar e lá permaneceu até 1996. É **fundador do CEBRI** - Centro Brasileiro de Relações Internacionais e conselheiro do Grupo de Acompanhamento da Conjuntura Internacional da USP (Universidade São Paulo). Hoje preside o Conselho de Administração da BRIX Energia e Futuros S.A. e a Câmara de Arbitragem da Bolsa de Valores de São Paulo. É também **membro do Conselho de Empresários da América Latina (CEAL)** e participa ativamente do Foro Iberoamerica. [Brasil]



Benigno Pendás

É professor de Ciência Política e assessor jurídico das Cortes. Atualmente atua como **diretor do Centro de Estudos Políticos e Constitucionais** e Conselheiro Nato de Estado. É membro da Real Academia de Ciências Morais e Políticas. Acaba de ser galardoado com o Prêmio Internacional de *Ensayo Jovellanos* Internacional por seu livro *Democracias Inquietas*. [Espanha]



Mary Teahan

É **diretora acadêmica do Mestrado em Marketing e Comunicação na Escola de Administração e Negócios na Universidade de San Andrés**. Autoridade sobre como o digital está mudando radicalmente a forma como fazemos marketing, Teahan supervisionou a incorporação da Orientação Digital no Mestrado durante sua atuação. Também é especialista nacional e internacional em questões éticas de marketing e privacidade. Autora de artigos, capítulos e livros sobre sua especialidade, Teahan foi nomeada para o *Hall* da Fama *Golden Brain*, em reconhecimento por sua trajetória no setor de comunicação e publicidade na Argentina. [Argentina]



Miguel Zugaza

Graduado em História da Arte pela Universidade Complutense de Madrid, em 1987. Sua carreira profissional começou em 1986 com a direção da empresa de serviços culturais Ikeder, posto que ocupou até 1994, ano de sua incorporação pela Subdireção Geral do *Museo Reina Sofía*, onde permaneceu até 1996. De 1996 a 2002 ocupou o cargo de **Diretor do Museu de Belas Artes** de Bilbao. Em 2002 foi nomeado Diretor do Museu Nacional do Prado, cargo que ocupa atualmente. [Espanha]



Ingo Plöger

Acionista e membro do Conselho da Companhia Melhoramentos, Ingo Plöger é também presidente da IP Desenvolvimento Empresarial e Institucional, uma companhia dedicada à promoção de investimentos e ao desenvolvimento empresarial e institucional. **Presidente internacional do Conselho Empresarial da América Latina** (CEAL), já comandou a presidência do CEAL Brazilian Chapter e foi, durante quatro anos, presidente da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha, assim como presidente da Aliança das Câmaras da Alemanha no Mercosul. Plöger é ainda conselheiro em temas de investimento estrangeiro direto para o governo brasileiro e comendador da Ordem do Rio Branco. [Brasil]



Belén Barreiro

É criadora e **Diretora da MyWord**, uma empresa dedicada à pesquisa avançada, social e de mercado. **Foi presidente do Centro de Pesquisas Sociológicas** (CIS) e também dirige o Laboratório de Ideias da Fundação Alternativas. Doutora em Ciência Política, Sociologia e Antropologia Social pela Universidade Autónoma de Madri, tem Mestrado em Ciências Sociais pelo Instituto Juan March de Estudos e Pesquisas. Há mais de 20 anos é assessora na área do campo opinião pública e foi professora universitária. Em setembro de 2011, foi citada pela revista *Tiempo* como umas das 100 mulheres espanholas mais influentes do século XXI. [Espanha]

Guillermo Jorge



Sócio da Governance Latam, empresa de advocacia e de consultoria especializada em governance, risk and compliance. A empresa é constantemente consultada por organizações internacionais e empresas multinacionais que operam na América Latina. Guillermo é Global Adjunt Professor da Universidade de Nova York e **principal pesquisador do Centro de Estudos Anti-Corrupção da Universidade de San Andrés**. Guillermo é advogado formado pela Universidade de Buenos Aires e *Masters in Law* pela *Harvard Law School*. Foi visiting fellow da Universidade de Stanford em 2001 e 2009 e publicou extensivamente nas áreas de sua especialidade. [Argentina]

Cristina Manzano



Diretora da Esglobal (www.esglobal.org, antiga Foreign Policy, em espanhol), publicação digital de referência em questões globais. Colabora em outros meios de comunicação, nacionais e internacionais, e mantém um blog na edição espanhola do The Huffington Post. Cristina participa regularmente como oradora em eventos e debates sobre temas internacionais, especialmente em assuntos relacionados à política externa espanhola e da União Europeia, à comunicação política e à filantropia. Foi Subdiretora da FRIDE e, por 10 anos, Diretora-Geral da Reporter. Graduada em Jornalismo pela Universidade Complutense de Madri, tem pós-graduação pela Universidade de Maryland, graças a uma bolsa de estudos Fulbright. [Espanha]

Manuel Francisco Reina



Escritor e crítico literário, colabora com diversos meios de comunicação, como a ABC e El País. Publicou séries de poemas, como “As liturgias do Caos” e “A Paternidade de Darth Vader”, celebrados com diversos prêmios, incluindo *Ciudad de Irún* e o *Aljabibe de Poesía*. Coordenou o álbum “Não os esqueçamos”, em homenagem às vítimas do atentado de 11 de março de 2004. É autor dos romances *La Coartada de Antínoo* e *Los Amores Oscuros*, sobre Federico Garcia Lorca, Prêmio Internacional de Romance Histórico *Ciudad de Zaragoza*, entregue com a aprovação do Congresso dos Deputados, por unanimidade, para recuperação do legado de Ramirez de Lucas que a obra resgatou. [Espanha]

Alejandro Romero



Sócio e CEO para a América Latina da LLORENTE & CUENCA. Desde 1997 está à frente do processo de expansão da companhia na América Latina, iniciando as operações no Peru, Argentina, Colômbia, Panamá, Equador e México. Além disso, Alejandro também liderou os processos de comunicação de três das dez mais importantes operações de M&A na região: a venda das operações da *BellSouth* para o Grupo Telefónica, a aquisição pela *SABMiller* do Grupo Empresarial Bavaria e a venda do Grupo Financeiro Uno ao Citibank. Em apenas cinco anos conseguiu posicionar a operação da empresa no México entre as três mais importantes do país, segundo o ranking anual da revista *Merca 2.0*. [México]

Luisa García



Especialista em gestão de contas regionais e consultoria estratégica, Luisa é **sócia e CEO para a Região Andina da LLORENTE & CUENCA**, Presidente da Câmara Oficial de Comércio da Espanha no Peru e *chapter chair* do capítulo peruano *Young Presidents' Organization* (YPO). Além disso, pertence ao Conselho Consultivo da Ajuda em Ação, aos Conselhos Assessores de Ensino do Peru e da Associação para o Progresso da Gestão (APD), no Peru. Luisa foi eleita uma das 50 mulheres de negócios mais influentes da América Latina pela publicação *Latin Business Chronicle*, em 2013, e também reconhecida a Executiva do Ano na América Latina, Executiva do Ano em Serviços Corporativos e Mulher do Ano, na categoria de Comunicação, no *Stevie Awards for Women in Business*. [Peru]

***A SOCIEDADE
DA MUDANÇA:
20 tendências em desenvolvimento***





José Antonio Llorente

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

A comunicação é reflexo do que ocorre na sociedade e, por meio de sua análise, pode-se extrair as tendências econômicas, políticas e sociais que desenham nossa história contemporânea.

Neste ambiente versátil e complexo, surgem novas formas de comunicar e de relacionar-se e, com elas, novas tendências e lideranças que guiam o desenvolvimento das sociedades. As empresas, as instituições e os governos enfrentam hoje novas responsabilidades comunicativas diante de uma sociedade em constante mutação e cada vez mais exigente.

O rastro mais profundo e valioso que a Grande Recessão deixou para trás é a crescente fiscalização dos donos de companhias, seus acionistas, investidores e stakeholders, em geral, diante de práticas diretivas de empresas e instituições que, tradicionalmente, haviam permanecido à margem do dito controle, tão exigente.

Da mesma forma, o cidadão converteu-se em um protagonista fundamental no desenrolar dos acontecimentos dos nossos dias, já que deixou de ser um sujeito passivo para encarnar uma posição de consumidor exigente, eleitor crítico ou simplesmente de um cidadão com capacidade para questionar aqueles feitos que acontecem ao seu redor.

Seu amplificador já não é apenas a palavra impressa: as novas Tecnologias da Informação e a Comunicação facilitaram a aproximação destes a uma multiplicidade de ferramentas que aceleram e multiplicam este processo.

Nesta conjuntura, a transparência já não se apresenta como uma opção, mas como uma obrigação.

O atual ambiente operacional das empresas, das instituições financeiras e das organizações públicas é caracterizado pela necessidade destas de reestabelecer ou reforçar, conforme o caso, a confiança, a credibilidade e, em última instância, a reputação entre seus grupos de interesse.

“O cidadão tornou-se um protagonista fundamental no desenrolar dos acontecimentos de nossos dias

Para isto, a inovação e a inteligência corporativa devem fazer parte, de igual modo, do DNA da gestão diretiva.

O caráter mutável da atual situação manifesta-se, além disso, no fenômeno da globalização e em mudanças sociais como a mobilidade, a aprendizagem *on-line* maciça e aberta, a rotatividade no trabalho, o turismo e as novas conexões interculturais que todos esses fenômenos acarretam.

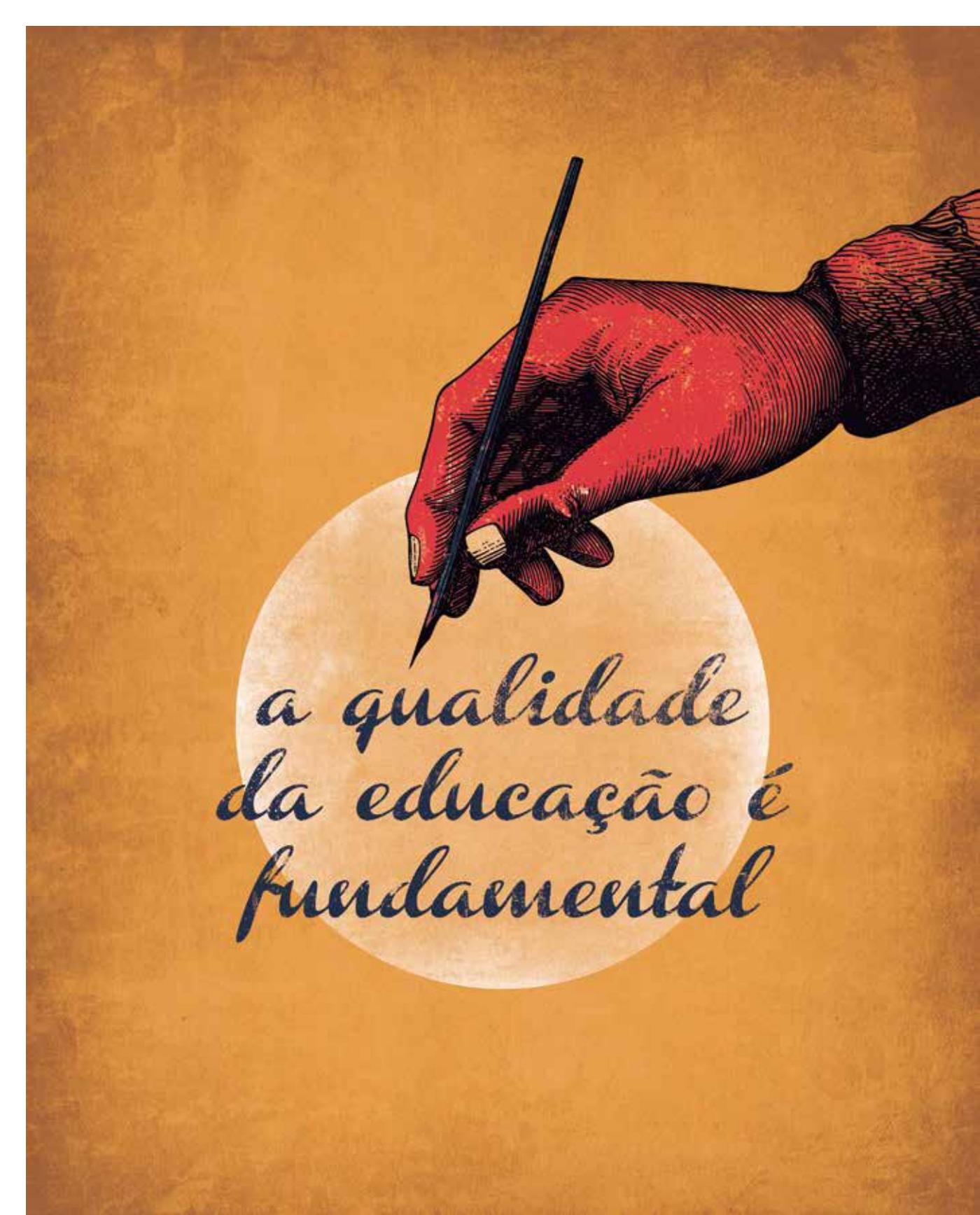
Hoje, as fronteiras já não são geográficas e a internacionalização surge como uma alternativa mais que atraente à maturidade das economias desenvolvidas.

Esta tendência global trouxe consigo a mudança dos eixos globais de poder, tradicionalmente baseados em fatores geoestratégicos de um mundo bipolar.

Neste sentido, a América Latina se apresenta ao mundo como um dos novos centros globais de crescimento econômico, social e de poder, em posição de progressiva equidistância diante do ressurgir das potências asiáticas e do envelhecimento do continente europeu.

São tempos para a gestão inteligente da comunicação e da influência e, em última análise, da gestão de lideranças corporativas, políticas e sociais.

Todas estas tendências que definirão o futuro que está por vir, e que já delinee em meu livro recém-publicado, “*O oitavo sentido*”, estão reunidas neste número 20 da UNO, tão especial para nós por coincidir com o 20º aniversário da empresa, que quisemos reflexionar sobre todas essas preocupações, desafios e oportunidades que definem a sociedade do século XXI.

A detailed illustration of a hand holding a quill pen, positioned as if about to write. The hand is rendered in a vibrant red color with fine black hatching for shading and texture. The quill is dark and pointed. The hand and pen are set against a circular, light-colored background that contains the text. The overall background of the image is a textured, warm brown color.

*a qualidade
da educação é
fundamental*

A AMÉRICA LATINA DIANTE DA *encruzilhada*



Rebeca Grynszpan

Secretária-Geral Ibero-Americana / Costa Rica

Em matéria econômica e social, a história recente da América Latina é encorajadora. A reativação do crescimento, a recuperação da estabilidade macroeconômica, os êxitos na luta contra a pobreza e o desenvolvimento mais igualitário e justo têm sido significativos.

Um contexto internacional favorável, dado os elevados preços das matérias-primas e dos alimentos, combinado com uma melhor institucionalidade macroeconômica e uma política social ativa, permitiram avanços significativos na melhoria das condições de vida da população, reduzindo à metade a taxa de incidência da pobreza, ampliando as oportunidades de emprego decente e uma maior incorporação das mulheres no mercado de trabalho.

O desempenho econômico e social da América Latina desde os anos 2000 são a prova de que é possível aspirar, de maneira simultânea, a um maior crescimento econômico e a uma maior equidade, e que estes não são objetivos inconciliáveis, desde que exista vontade política e a liderança necessária.

No entanto, nos últimos tempos, a economia internacional e, especialmente, a demanda por matérias-primas e alimentos da Ásia perdeu o di-

“*O desempenho econômico e social da América Latina desde os anos 2000 são a prova de que é possível aspirar, de maneira simultânea, um maior crescimento econômico e a uma maior equidade*”

namismo, o que, junto com a queda nos preços do petróleo, impactou negativamente muitas das economias da região, especialmente as da América do Sul. Isso aponta para um panorama muito mais complexo para os próximos anos, que deverá considerar quais são os novos motores de um crescimento mais dinâmico, ao mesmo tempo em que deverá compatibilizar este crescimento mais lento com as muitas e al-

tas expectativas e demandas da população, quanto a emprego e qualidade dos serviços, evitando a reversão dos ganhos obtidos na década anterior, quanto aos indicadores de pobreza e desigualdade. Na verdade, desde 2012, já se observava um aumento no número de pessoas abaixo da linha de pobreza e uma estagnação na redução dos índices de desigualdade, o que deve nos preocupar de maneira especial.

Voltemos, por um momento, aos ganhos obtidos nestes anos:

Nos últimos anos, as políticas de desenvolvimento social, especialmente aquelas que visavam quebrar a transmissão intergeracional da pobreza, ganhou importância.

Entre 2000 e 2012, o investimento per capita nesta área cresceu quase 7% ao ano. Se o medimos em relação ao PIB, o gasto social destinado à saúde, educação, segurança e bem-estar social ou habitação, saltou de 14,5% para 18,4%. Na educação básica, a taxa de matrícula no ensino primário atingiu 94% em 2014, enquanto as taxas no secundário aumentaram de 60,5% para 73%, ao longo de 2000 e 2014.

A educação superior teve uma expansão fenomenal, refletida no fato de que 70% dos jovens universitários são a primeira geração de sua família a chegar a este nível de educação.

Estes são apenas alguns números que estão por trás da mudança no mapa social em nossa região, com 60 milhões a menos de pobres e 82 milhões de latino-americanos que passaram a fazer parte das classes médias. Em países como a Argentina, El Salvador, México, Nicarágua e República Dominicana, esta redistribuição foi responsável por mais da metade do declínio da pobreza.

No entanto, apesar dos esforços realizados, entre 25% e 28% da população permanece em condições de pobreza e, embora este percentual esteja bem abaixo dos 40% registrados na década de 90, continua sendo excessivamente elevado para o nível de renda da região. Da mesma forma, ainda que 37% da população tenha saído da margem de pobreza, permanece em condições de vulnerabilidade muito altas, por isso não podemos dizer que pertencem à classe média. A maioria deles não têm qualquer proteção social e enfrentam o constante risco de voltar a cair na pobreza.

Não há dúvida de que este momento de deterioração das condições externas e de desaceleração econômica encontra-nos com melhores fortalezas para enfrenta-los que no passado, mas também é verdade que nos “apanhou” com a tarefa inacabada, tanto no âmbito social quanto no produtivo.

“*A qualidade da educação é fundamental, não só para a economia, mas para combater a inequidade e prevenir a transmissão intergeracional da desigualdade*”

A produtividade das economias latino-americanas ficou atrasada diante de países asiáticos, bem como o investimento em ciência e tecnologia e infraestrutura. A articulação das pequenas e médias empresas nas cadeias de valor e nos esforços de exportação exigem uma nova geração de políticas produtivas que estejam comprometidas com o empreendimento, com o talento e com a inovação, e que adicionem mais valor a tudo o que é produzido, seja no setor primário, de serviços ou no setor industrial. Só então poderemos entrar com passo firme na economia do conhecimento. Para isso, a qualidade da educação é fundamental, não só para a economia, mas para combater a inequidade e prevenir a transmissão intergeracional da desigualdade.

Não devemos esquecer que a América Latina continua sendo uma das regiões mais desiguais do mundo. E estas desigualdades não estão apenas na distribuição de renda, mas também entre os grupos que sofrem discriminação ou marginalização, como fica expresso na diferença entre gêneros, no percentual entre população rural e urbana e para a população afrodescendente e indígena.

Assim, será determinante a direção escolhida na encruzilhada em que estamos hoje.



A partir da Secretaria Geral Ibero-Americana focamos nosso trabalho em construir sobre o que foi alcançado após dez anos de intensa cooperação ibero-americana e desenvolver a herança recebida dos países; impulsionar a cultura, a inovação, a educação e a coesão social como a espinha dorsal do ibero-americano e trabalhar naquilo que nos une, não naquelas que nos divide, fazendo uma aposta definitiva nos jovens, sua formação, mobilidade, maior capacitação e na cultura comum –um verdadeiro ativo e valor do ibero-americano e fator fundamental de um desenvolvimento humano mais inclusivo e sustentável–.

Impulsionaremos uma ambiciosa Aliança para a Mobilidade Acadêmica na Ibero-América para estudantes, professores e pesquisadores para promover o intercâmbio e a aprendizagem mútua, assim como a igualdade de oportunidades através da experiência educacional obtida quando se estuda fora das suas fronteiras. Para isso, necessitamos da participação dos agentes públicos e privados ao redor deste projeto grandioso.

Impulsionaremos também projetos culturais e de cultura digital, bem como a criação de um Canal Ibero-Americano de Televisão, que abra uma verdadeira janela para o mundo ibero-americano, onde se somem todas as nossas sociedades.

Acreditamos firmemente na contribuição que podemos fazer a partir de uma Secretaria-Geral Ibero-Americana renovada, dinâmica e voltada para o futuro, onde trabalharemos com a comunidade dos países ibero-americanos norteados pelo futuro que queremos construir juntos, produzindo resultados concretos para os nossos cidadãos.



A **DEMOCRACIA**

COMO UM **paradigma definitivo**



Eduardo Duhalde

Ex-presidente da República Argentina e presidente honorário da ONG Movimento Produtivo Argentino / Argentina

A América Latina cumpriu –alguns países mais, outros menos – duzentos anos de vida independente. Nestes dois séculos, viveu pelo menos 180 anos sob a influência do poder militar. Meu país, a Argentina, nasceu para a vida própria no início do século XIX nas mãos dos militares, pois a independência foi alcançada, como em toda a América Latina, com guerra. A presença inevitável das forças armadas na construção do poder tem sido uma característica da nossa vida política, sem esquecer que o país sofreu, em menos de 50 anos, no século passado, seis golpes militares: 1930, 1943, 1955, 1962, 1966 e, finalmente, o mais sangrento, o mais selvagem, em 1976.

Cada um desses golpes de Estado consistiu uma clara involução. Nos campos econômicos e sociais significaram evidentes retrocessos para o padrão de vida dos trabalhadores, dos pequenos e médios empresários e do povo em geral. Esses assaltos ao poder não se limitavam aos governos. Se dirigiam também contra outros poderes do Estado. O Congresso era fechado. Interferia-se na Justiça. Violavam-se os direitos humanos, cortavam-se as liberdades públicas e cerceavam-se os direitos civis. Cada golpe militar significava para a Argentina começar novamente a recuperar as instituições e fazê-las funcionar, quando voltava-se a conquistar o exercício democrático. Significava recuperar as cadeiras legislativas e os tribunais.

“ *Cada golpe militar significava para a Argentina começar novamente a recuperar as instituições e fazê-las funcionar* ”

Cada involução atrasou o desenvolvimento econômico, o bem-estar popular e, claramente, o fortalecimento das instituições republicanas.

Na década de oitenta este processo viveu o começo de seu fim. A Argentina viveria a gran-

de mudança estrutural desde a sua criação como uma nação independente: o fim do regime militar como fator determinante na construção do poder republicano. Hoje, as forças armadas são instituições profissionais, disciplinadas ao poder civil. O retorno à democracia, em 1983, abriu o caminho para a consolidação institucional, entre outras razões, pelo papel desempenhado pelas duas grandes forças políticas modernas da Argentina: o radicalismo e o peronismo.

Este processo de democratização que ocorreu em toda a região latino-americana coincide, também, com uma formidável e rápida transformação a nível mundial, com indubitáveis influências do fenômeno da globalização econômica, que também implicou no desaparecimento da hipótese de conflito, que durante um século e meio sustentaram a razão de ser das forças armadas nacionais.

A alegria da restauração democrática em toda a América Latina não deveria fazer obscurecer o fato de que nossas jovens democracias seguem em construção: parecem consolidadas quando nos

concentramos na formalidade institucional, mas mostram-se débeis quando analisamos as lacunas que ainda existem em matéria de justiça social, de bem-estar popular e de desenvolvimento econômico; nunca devemos esquecer que nossa região é a zona do mundo onde a desigualdade econômico-social se expressa da maneira mais brutal. E atualmente, surge uma nova ameaça continental, o verdadeiro grande desafio que a América deve assumir em seu conjunto: a luta contra o crime organizado, este fenômeno que –de maneira crescente– é sentido na sociedade e nas instituições do Estado.

Por outro lado, neste momento a região enfrenta um outro desafio singular em termos de ordenamento do sistema jurídico-político. Consolidadas as democracias em todos os países, é hora de pensar em seu aperfeiçoamento e no fortalecimento de suas instituições. A independência dos poderes da república, por exemplo, ainda é um



“A recuperação democrática latino-americana é um processo que chegou para ficar

desejo, mais do que uma realidade. O atual momento argentino apresenta um caso claro da interferência de um governo no Poder Judiciário. Em outros casos, o Poder Judiciário pretende assumir funções próprias de outros poderes. E, finalmente, é preciso pensar na mitigação dos hiperpresidencialismos, que levaram ao enfraquecimento de organismos necessários para contrabalançar o poder. É o caso dos partidos políticos como espaços imprescindíveis para a promoção do debate e dos acordos programáticos, a fim de garantir a governabilidades dos governos.

Em suma: a recuperação democrática latino-americana é um processo que chegou para ficar. O debate em torno do fortalecimento institucional foi iniciado e os povos amadurecem à luz dos atos eleitorais que se realizam regularmente. Líderes políticos, governantes, empresários, organizações sindicais, juízes e meios de comunicação vão aprendendo a dura lição do passado. As tentativas de golpe gradualmente perdem terreno em uma sociedade que ainda vive infinitos problemas econômicos e sociais, mas que tem um porvir cheio de possibilidades no futuro imediato. É preciso elevar o olhar e aprender com os bons exemplos; na Europa, os brutais totalitarismos sofridos no século XX foram superados graças a sólidos consensos democráticos; nas palavras da Chanceler alemã, Angela Merkel, “das ruínas fumegantes das duas guerras surgiram as novas democracias, onde não há lugar para autoritarismos”.

A América Latina será, neste século, sem dúvida, protagonista de destaque no processo global que vivemos.

DO **Comércio** DA **Espanha**

José Luis Bonet

Presidente da Câmara de Comércio da Espanha / Espanha

O Plano de Estabilização de 1959, a imediata reativação e o subsequente desenvolvimento dos anos 60 do século passado, constituíram, de fato, uma primeira transição socioeconômica –senão política– para a Espanha. Marcou a superação do subdesenvolvimento e o início de um processo de abertura e modernização que começou a deixar para trás a autarquia dirigista da primeira longa fase do regime ditatorial de General Franco. Desta forma, então, a Espanha começou seu trajeto em direção a um modelo de economia social de mercado que aspirava ser como as nações mais avançadas do mundo. Na origem deste processo –aparte das graves dificuldades em matéria de pagamentos ao exterior– se dá o surgimento de uma nova geração que queria virar a página da desastrosa guerra civil e das penúrias da autarquia.

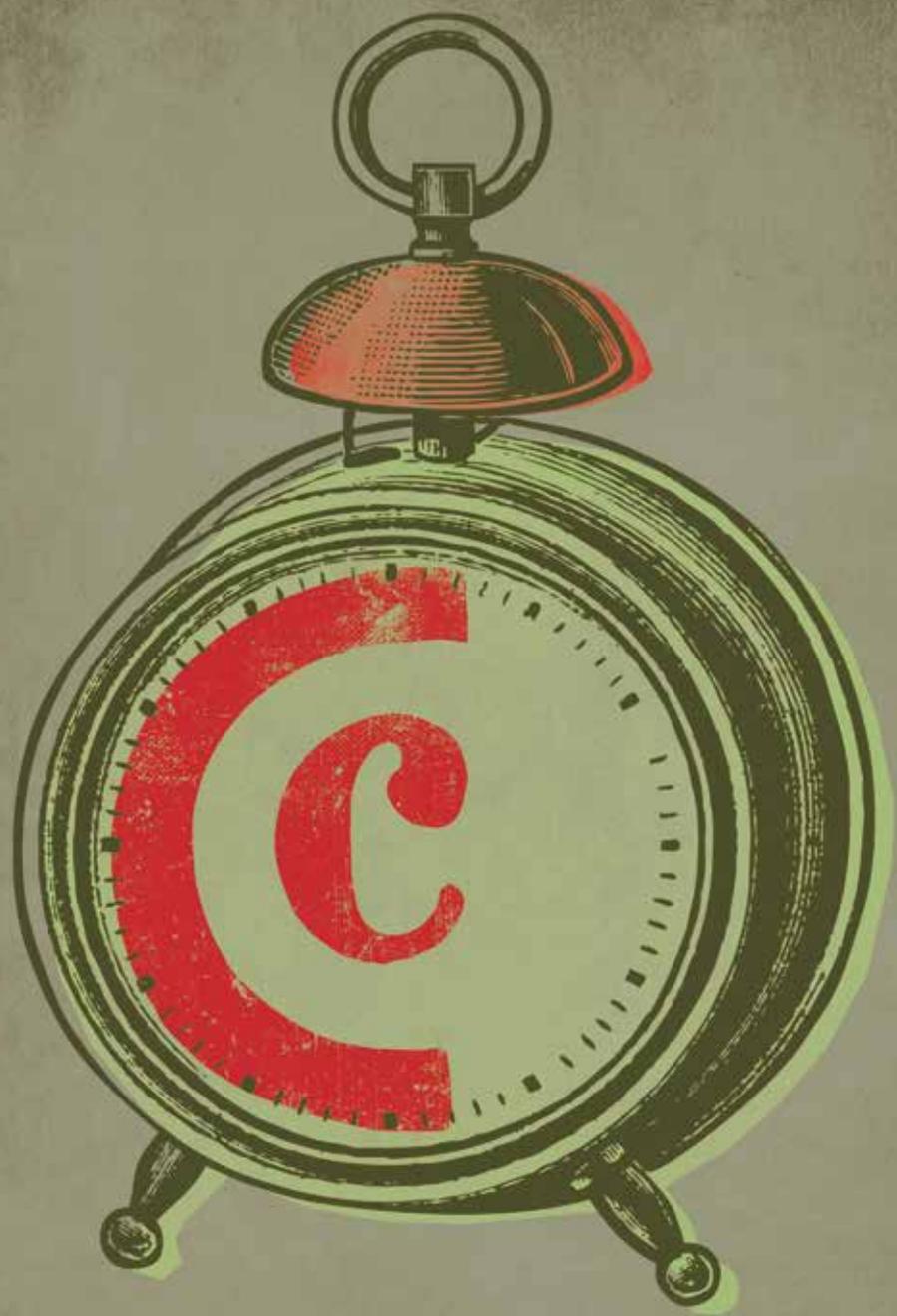
Mas quando a Espanha dá o salto quantitativo e qualitativo que homologa com os países mais avançados do mundo, isso se dá durante o reinado do Rei Juan Carlos I, período em há uma série de marcos essenciais, como a própria transição para a democracia, a descentralização autonômica, a entrada na OTAN, a integração à CEE, a incorporação à zona do Euro e, em suma, a participação internacional ativa. Para além das falhas e defeitos –que existem e graves–, a Espanha conta hoje com uma plena democracia, um Estado de Direito, uma economia social de mercado desenvolvida e com um sólido nível de abertura in-

“ *À Câmara corresponde a defesa institucional do sistema e da empresa em si*

ternacional, um elevado grau de descentralização administrativa e política e um estado de bem-estar que tem resistido –apesar dos cortes– a uma crise econômica de extrema dureza.

A crise econômica mais importante sofrida pelo sistema capitalista mundial –depois daquela iniciada em 1929– na Espanha, tornou-se evidente no final de 2008, quando a enorme bolha imobiliária estourou e para qual contribuiu um excessivo endividamento dos agentes econômicos privados que, ano após ano, tinham sua contrapartida em déficits na balança por contas corrente insustentáveis. A crise provocou, de maneira grave, o fechamento de empresas e a perda de empregos, ao mesmo tempo em que se manifestavam, de maneira crescente, tensões sociais e territoriais.

Mas a verdade é que o governo de Mariano Rajoy impediu o resgate completo da economia espanhola reclamada no verão de 2012, limitando-se a solicitar um resgate parcial do sistema financeiro. O processo de consolidação fiscal, a desvalorização interna produzida a partir da reforma trabalhista –e que o povo espanhol assumiu com grandes doses de solidariedade familiar–, a ajuda do BCE ao nosso sistema bancário e o bom desempenho do setor externo permitiram à Espanha reverter a situação. Em 2013 superou a recessão, e em 2014 iniciou a recuperação econômica, que em 2015 está se fortalecendo e que se vê benefi-



“A internacionalização e a competitividade empresarial são objetivos irrenunciáveis

ciada, além disso, por vantagens externas, como a queda do preço do petróleo e a posição mais razoável do euro frente ao dólar.

Mas, em todo caso, a crise serviu para colocar em evidência o modelo de crescimento da economia espanhola, influenciada pelo “quadro especulativo” e pela aposta a curto prazo, negligenciando a economia produtiva. Por trás disso, encontrava-se uma crise social de valores, que marginalizava a cultura do esforço com visão e ambição a longo prazo, a auto-exigência, o desejo de liderança e de amplitude de visão internacional no âmbito da economia produtiva, com ênfase na qualidade, inovação e na marca.

Com um sentimento de país, alguns líderes empresariais dos setores situados nesta linha estratégica de defesa da economia produtiva, baseada na inovação, na marca e na proteção internacional, decidiram criar, em 1999, em Barcelona, o Fórum de Marcas Renomadas Espanholas, com o intuito de dar visibilidade social ao modelo defendido, procurando, além disso, um certo exercício de cooperação público-privada. A iniciativa foi consolidada integralmente. Com o mesmo intuito, foi definida a Lei básica 4/2014, de 1º de abril, que cria a Câmara de Comércio, Indústria, Serviços e Navegação da Espanha que, ao aderir a um novo regeneracionismo, pretende refundar o sistema de câmaras espanhol e substitui o antigo Conselho Superior de Câmaras pela Câmara Oficial de Comércio, Indústria e Navegação da Espanha (Câmara de Comércio da Espanha). Esta lei foi votada favoravelmente por todos os grupos parlamentares e introduz uma nova configuração da Câmara de Comércio da Espanha, já que nela se aglutinam os principais atores da economia espanhola, as grandes empresas, as câmaras de grandes entida-

des, representantes de organizações empresariais, autônomos e câmaras espanholas no exterior e representantes dos ministérios competentes, em um evidente exercício de cooperação público-privada.

A Câmara de Comércio da Espanha e, em seu conjunto, o sistema de câmaras espanhol, caracterizam-se pelo princípio da capilaridade em todo o território espanhol, pela obrigatoriedade de atribuição, seguindo o princípio da potência de articulação da rede de câmaras espanhola no exterior e pelo princípio de utilidade, dada que as contribuições necessárias para o seu financiamento tem caráter voluntário.

A Câmara de Comércio da Espanha se impõe, fundamentalmente, três grandes desafios ou objetivos entre as funções que a lei lhe atribui.

A DEFESA INSTITUCIONAL DO SISTEMA E DA EMPRESA COMO PEÇA-CHAVE DO MESMO

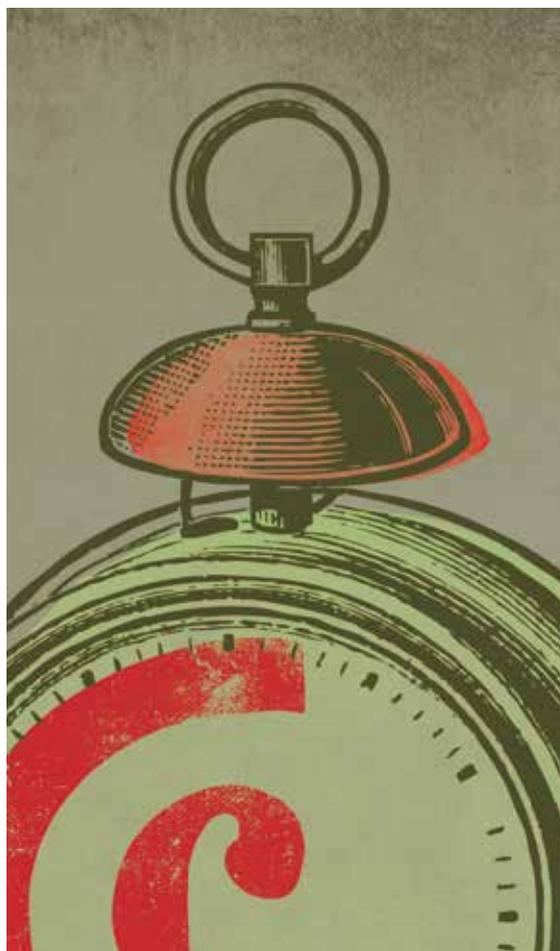
Como observado anteriormente, a Espanha –sem esquecer os problemas, deficiências e necessidades de melhoria inegáveis– tem hoje uma posição privilegiada no mundo e o sistema institucional e socioeconômico que a suporta, não tem, atualmente, uma alternativa real. É por isso que este sistema –consagrado pela Constituição de 1978– deve defender-se em benefício do bem-estar dos espanhóis. É verdade que a peça central deste sistema é a empresa, de cujo bom êxito e responsabilidade social, depende o bem-estar de todos os espanhóis.

A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESPANHOLAS

A Espanha chegou com atraso à internacionalização, que é simplesmente a adaptação à globalização, tida como o marco real de atividade existente tanto no mundo social como no próprio mundo empresarial. No entanto, felizmente, nos últimos 30 anos tem se consolidado uma certa plataforma internacional de empresas espanholas com posição significativa no mundo e a crise incentivou muitas PME's a internacionalizarem-se. Elas precisam de toda a ajuda possível. E este trabalho de suporte e ajuda deverá ser reforçado mediante a coordenação e a estreita parceria de todas as organizações e administrações competentes, no serviço exterior.

A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS ESPANHOLAS

Estreitamente relacionado ao propósito anterior está a competitividade empresarial, pois é evidente que esta é um pré-requisito para a internacionalização e esta última, por sua vez, contribui para a competitividade. É verdade que a competitividade apoia-se, fundamentalmente, na relação qualidade-preço dos produtos, mas refere-se, do mesmo modo, a outros aspectos empresariais relevantes, tais como: a melhoria da dimensão das empresas; a melhoria do capital humano, ou seja, da formação pessoal; a melhoria do capital tecnológico, traduzido em P&D+I – especialmente aquele relativo ao sucesso de digitalização das empresas; a melhoria do capital comercial, expressa em ativos intangíveis; e muito em particular, à marca e às redes comerciais que atualmente chegam inclusive ao mundo virtual; e a melhoria da política econômica geral e de políticas econômicas que afetam o desempenho empresarial, enquanto órgão consultivo do governo.



É muito o que foi percorrido até agora e o sistema de câmaras está disposto a coordenar-se e aliar-se a organizações empresariais, sindicais e administrações competentes para procurar servir às empresas espanholas e, portanto, trabalhar para o bem-estar dos espanhóis.

OS *DESAFIOS* DA *democracia Argentina*



José Octavio Bordón

Diretor do Centro de Assuntos Globais da Universidade Nacional de Cuyo e ex-
-embaixador argentino nos EUA / Argentina

Em um trabalho de quase três anos da Organização dos Estados Americanos (OEA) e do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), que foi intitulado “Nossa Democracia”¹, dizíamos, em sua introdução: “o desenvolvimento democrático da América Latina continua enquanto os seus dilemas e questões transformam-se. Cada vez inquieta menos o passado para nossa democracia. Cada vez interessa mais o futuro”. Agora, a pergunta já não é o que fazer para evitar um retorno ao autoritarismo, mas o que fazer para resolver o déficit e garantir maior qualidade à democracia ou como organizar um crescente apoio da sociedade que dê poder e sustentabilidade à democracia na Região.

Nesse trabalho, academicamente coordenado por Dante Caputo e José Antonio Ocampo, do qual fiz parte da coordenação política, sustentava Heraldo Muñoz, o atual Chanceler do Chile: “apesar dos progressos no período pós-transição democrática, se observa uma frustração cidadã diante da desigualdade da distribuição da riqueza e do exercício do poder, diante da frágil participação popular nos assuntos públicos, da corrupção pública e privada, da insegurança dos cidadãos e da fragilidade de Estado, entre outros aspectos”. Coincidimos quanto à necessidade de ampliar a cidadania e fortalecer institucionalidade em todos os campos como um fundamento necessário

“*Coincidimos na necessidade de ampliar a cidadania e fortalecer institucionalidade em todos os campos*

para reduzir as desigualdades e aumentar a confiança. Convencidos de que a democracia será sustentável na medida em que a sua legitimidade de origem será somada à legitimidade do exercício e dos fins.

No marco deste projeto, entre 2008 e 2010, organizamos inúmeros diálogos com protagonistas políticos, acadêmicos, econômicos e sociais em 18 países da América Latina e do Caribe. Simultaneamente, ao encontrar regularidades e semelhanças, aprendemos a dificuldade de transformar as mesmas em uma teoria dogmática que ocultasse as peculiaridades dos distintos processos históricos e as atuais realidades de cada comunidade nacional. Como diria o pensador social Manuel Castells, “o que não há na minha trajetória intelectual é uma teoria; mudei de teoria centenas de vezes e seguirei mudando... para mim não é um dogma... Falo da teoria utilizável... a temática que sempre tentei manter é a temática do poder”

É possível, com estes reparos intelectuais e com a experiência prática, pensar que as ideias centrais de “Nossa democracia” na América Latina são de valor heurístico para analisar a transição atual na Argentina: entre o governo da presidente Cristina Fernandez Kirchner e quem vier sucedê-la, a partir de 10 de dezembro de 2015. Após doze anos de processo político, que começou com a

presidência de Néstor Kirchner e a profunda crise entre os anos de 2001 e 2002, existe um desafio importante para a sociedade argentina. Os cidadãos e os principais protagonistas deste processo político eleitoral deveriam assumi-lo plenamente.

Um aspecto estrutural e um outro, de conjuntura, desafiam o país nos campos institucional e cultural e se influenciam e interpelam mutuamente. É quase uma constante que a Argentina mostra, por seus recursos naturais e condições de sua população, uma extraordinária capacidade para recuperar-se rapidamente das crises socioeconômicas e políticas que recorrentemente sofre; mas precisamente do outro lado desta moeda está a dificuldade que mostra para manter processos sustentáveis de crescimento econômico, igualdade social e fortalecimento institucional. Isto significou que as conjunturas favoráveis foram aproveitadas insuficientemente e os contextos negativos geraram fraturas graves na sociedade e na sua estrutura produtiva e institucional. Uma das consequências disso é que a “Sociedade da Classe Média” que a Argentina parece sempre próxima de alcançar, converteu-se em um horizonte que se afasta justo quando não a percebem ao alcance da mão.

A conjuntura eleitoral, pelo menos neste Outono Austral, prevê um equilíbrio importante entre as várias alternativas políticas e a possibilidade de que, pela primeira vez, se coloque em prática o mecanismo de reeleição que prevê a Constituição Nacional, alterada em 1994. O enfraquecimento das formas tradicionais dos Partidos Políticos e uma crescente falta de confiança dos cidadãos no funcionamento das suas instituições, tornam o cenário ainda mais complexo.

“Na Argentina é que se confundam Ideias com Projetos, estes com Políticas Públicas, e sentimentos compartilhados com Políticas de Estado

Além disso, o contexto internacional parece menos favorável do que em alguns momentos deste século. Problemas estruturais da economia argentina reaparecem e o dinamismo social dos primeiros anos dos governos dos Kirchner foram esgotados. A qualidade institucional retrocede e a polarização política volta a crescer em detrimento do debate democrático e dos consensos patrióticos.

Não menor, mas um problema que ocorre habitualmente na Argentina é que se confundam Ideias com Projetos; estes com Políticas Públicas; e sentimentos compartilhados com Políticas de Estado; todos necessários, mas que apenas frutificam se passam a ser entendidos que cada um é sustento do outro. Não há Consensos Políticos sustentáveis se não se desenvolvem as ideias a partir de análises profundas e sistemáticas da realidade, com uma clara compreensão das oportunidades e dos riscos apresentados, aproveitando uns e superando outros. Estreitamente ligada a esta atitude, há uma visão sem apreensão da realidade global à nossa volta; analisa-la e compreende-la não garante o sucesso na política pública, mas a ignorância pavimenta o caminho para o fracasso.

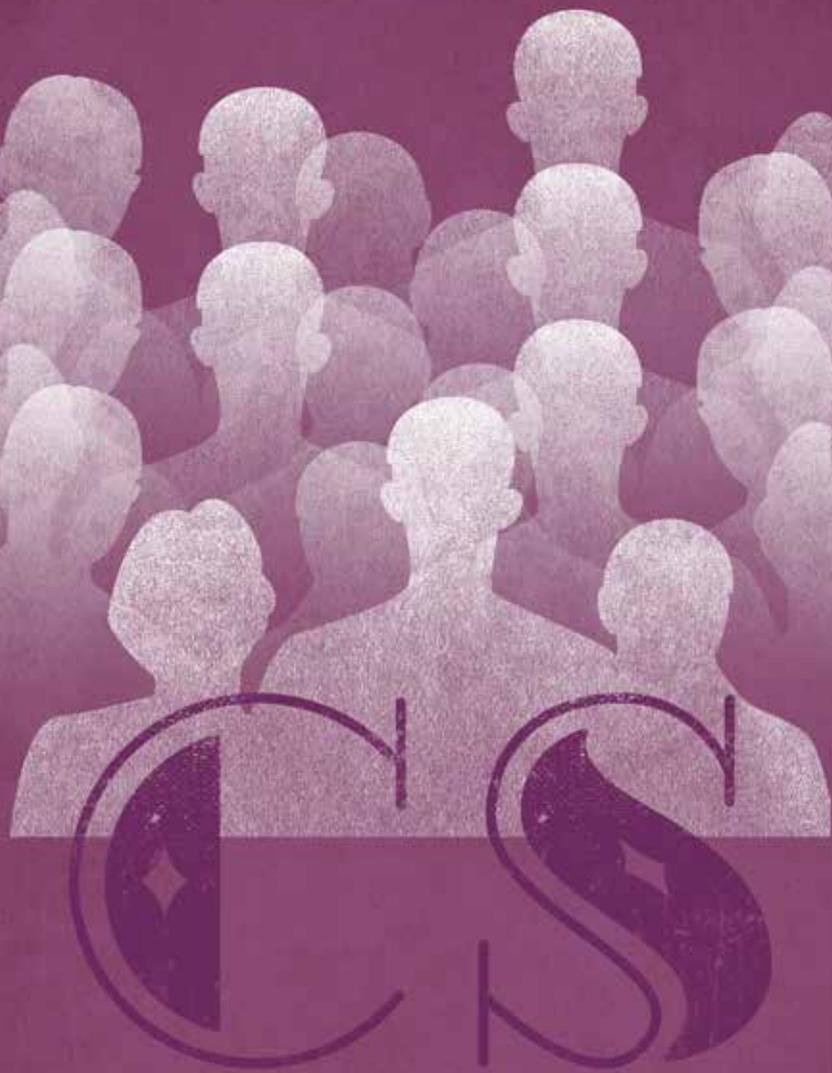
Neste contexto cresce uma demanda cidadã por Debates e Diálogos que, comprometidos com as realidades e necessidades do presente, propõem uma visão e um caminho de meio e longo prazo sustentáveis. Isto implica, na atual conjuntura política, imaginar o próximo período como um Governo de Coalizão. Esta experiência não tem sido habitual na tradição política argentina: há que se construir, embora não haja antecedentes suficientes.



Felizmente, não estamos diante de um deserto de lideranças, elas existem em diferentes áreas da Sociedade Argentina e se alcançam a sinergia, podem permitir a superação do negativo mas avançar e retroceder, subir e cair drasticamente. Trata-se de escutar e olhar com sinceridade, respeito e sentido construtivo, de discordar democraticamente e concordar responsabilmente.

As formas institucionais, as épocas, os temas e os compromissos parlamentares das eventuais coalizões deverão ser definidas nos próximos meses. O desafio é compartilhar em áreas como a Educação, Energia, Transparência, Justiça e Saúde alguns consensos substanciais. Devemos evitar os “falsos consensos” de simplesmente colocar-se de acordo, por exemplo, quanto a educação ser para todos e que deve ser de qualidade. Para chegar a consensos substanciais é preciso acordar: que é preciso alterações alcançá-la, qual é o custo orçamentário e como é possível financiá-lo, quais as resistências a serem superadas através da negociação e persuasão coletiva e quais são os espaços do poder e como eles são construídos.

Pode-se afirmar que a cultura política e cidadã argentina não contam com experiências suficientes a este respeito. No entanto, disto se trata a POLÍTICA: de reunir vontades para mudar, para construir um poder democrático que permita superar novos e velhos desafios. Temos que habilitar, com um olhar de longo prazo, uma sustentabilidade para o crescimento econômico com igualdade social em uma democracia plena de cidadãos.



UM **COMPROMISSO** PARA ALÉM DOS NEGÓCIOS:

OS **empresários** COMO AGENTES DA **mudança social**



Tatyana Orozco

Diretora do Departamento para a Prosperidade Social / Colômbia

A Colômbia vive tempos de mudanças favoráveis. Vários anos consecutivos de crescimento econômico sustentado têm incentivado dinâmicas empresariais locais e o investimento estrangeiro.

As empresas –como agentes sociais– respondem por este panorama positivo e têm assumido um papel fundamental nas metas de crescimento social e, particularmente, na tarefa de reduzir a pobreza. Como geradoras de valor, as companhias são cada vez mais proativas em trabalhar com o setor público para alcançar resultados que impactem no desenvolvimento social, ao mesmo tempo em que estimulam a economia e seus próprios negócios.

Do mesmo modo, como agentes técnicos, oferecem seu *know how* para gerar capacidades e para oferecer soluções sustentáveis nos processos sociais, econômicos e ambientais em áreas e comunidades vulneráveis.

A partir do Setor da inclusão Social e da Reconciliação –liderado pelo Departamento para a Prosperidade Social– sabemos que o trabalho da empresa privada é fundamental no esforço de otimizar os resultados da política social colombiana. As metas que, como Governo, focamos para o ano de 2020, nos impulsionam a trabalhar, a partir de todas as frentes, para que alcançado este prazo, 51% dos colombianos

“ *O trabalho do setor privado é fundamental no esforço de otimizar os resultados da política social colombiana* ”

façam parte de uma classe média robusta e sólida.

No setor da Inclusão Social e da Reconciliação, o trabalho articulado desenvolve-se por meio de estratégias como as *Alianças pelo Social*: uma es-

tratégia que busca enfrentar os desafios da inclusão social, promovendo um esquema de trabalho conjunto com o setor privado, de onde articulam-se pontos fortes de ambos setores, para criar um investimento social pertinente e sustentável.

Atualmente estão em vigor cerca de 50 *Alianças pelo Social* e continuamos a trabalhar para fortalecer esse número. Sem dúvida, os benefícios do investimento estratégico de recursos para a superação da pobreza são incomensuráveis para a sociedade colombiana, ao mesmo tempo que registram um benefício para o setor privado.

De que tipo de benefícios estamos falando? A partir do DPS, consideramos que, apenas ao gerar ciclos virtuosos podemos falar de uma verdadeira redução da pobreza e da criação de oportunidades de longo alcance, para que um cidadão em situação de vulnerabilidade atinja um melhor padrão de vida.

O trabalho articulado permite que por meio do investimento em educação e segurança alimentar e nutricional, se fortaleça o capital humano ne-

“Mapa Social permite ser a “inteligência dos negócios sociais”

cessário e valioso para dinamizar os números da empregabilidade no país. Mais tarde, estes mesmos cidadãos nos quais as empresas investiram, fortalecem sua capacidade de consumo de bens e serviços.

Desta maneira, busca-se gerar um círculo sustentável e uma verdadeira mobilidade social que impacte a várias gerações com atributos como a inclusão trabalhista, a geração de renda e o dinamismo econômico, a partir dos núcleos familiares.

Entre as muitas possibilidades de contribuição e gestão social em nosso país, uma questão primordial para os empregadores na tomada de decisões estratégicas quanto a seu trabalho de responsabilidade social ou de compromisso comunitário é contar com informações confiáveis e fidedignas sobre projetos em curso e as áreas em que podem atuar, de acordo com seu segmento de atuação ou com seus objetivos de negócios.

Para atender a esta necessidade, o Departamento para a Prosperidade Social desenvolveu uma plataforma de georreferenciamento de projetos sociais denominada *Mapa Social*, que permite ser a “inteligência de negócios sociais”, de tal maneira que o setor privado intervenha em projetos de forma mais eficiente e direcionada.

A ferramenta foi projetada como um ambiente amigável, que permite acessar os indicadores dos territórios onde será implementado o projeto, bem como uma vitrine para expor os progressos e os resultados das iniciativas. Desta maneira, os empresários ampliam seus conhecimentos para além do seu negócio e podem concentrar seus investimentos sociais na superação das verdadeiras causas geradoras da pobreza, da exclusão e da desigualdade.

Os resultados da plataforma são contundentes. O *Mapa Social* identificou mais de 10.000 projetos e conta com mais de 50 casos de sucesso de trabalho integral com organizações privadas.

Como líderes da oferta social do Estado, estamos convencidos de que o envolvimento do setor privado no âmbito público é estratégico para o sucesso dos objetivos, –não apenas do Governo–, mas das metas que temos como colombianos.

No DPS sentimos que as organizações privadas são nossas aliadas para alcançar este grande objetivo coletivo: construir um país equitativo, com uma classe média forte e sem uma população em situação de pobreza.



A **PERGUNTA** DE UM **trilhão**



Verónica Zavala

Diretora-Geral do Escritório de Planejamento Estratégico e Efetividade no Desenvolvimento do BID / Peru

O ano de 2015 será um marco importante para o desenvolvimento a nível mundial. Alguns o comparam com o ano de 2000, quando foram aprovados os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, que expiram justamente este ano. Outros o comparam ao ano de 1945, quando foi criada toda esta galáxia de organizações e conferências cheias de siglas. O fato é que em setembro deste ano serão aprovados os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para 2030, que são mais ambiciosos do que os Objetivos do Milênio – pois incluem não apenas erradicar a pobreza, mas alcançar a igualdade e a dignidade, assim como metas relacionadas à sustentabilidade ambiental. Antes disto, em julho, um novo Marco para o Financiamento do Desenvolvimento será aprovado e, em dezembro, em Paris, são esperados compromissos concretos em matéria de Mudança Climática, durante a COP21.

A UNCTAD, uma das agências das Nações Unidas, vem calculando quanto custam estes objetivos. Ao colocar uma cifra sobre estas aspirações, por mais tentativas que sejam feitas, surge o fato de que estamos diante de uma mudança de magnitude: o objetivo não pode ser financiado por bilhões¹, mas com trilhões de dólares anuais –entre US\$ 4 e US\$ 7 trilhões–. Como parte do esforço global para fechar essa lacuna vem sendo feito o trabalho de identificar, compreender, documentar e

“*Trata-se de tornar realidade as oportunidades de investimento em projetos que visam melhorar a qualidade de vida das pessoas*”

socializar experiências que estejam funcionando. Para fechar esta brecha de financiamento de desenvolvimento existem três fontes principais: a ajuda externa (a partir das agências bilaterais até o Banco Mundial ou o BID), os recursos internos dos países e a mobilização de

recursos do setor privado. No caso da América Latina, e o Peru não é exceção, a ajuda externa tem uma pequena participação, porque trata-se de uma região de renda média. A atenção deve estar, então, sobre as outras duas fontes.

No caso dos recursos internos, um primeiro elemento importante para a América Latina é que há um espaço significativo para melhorar a arrecadação tributária, pois arrecadamos 15% do PIB, cifra muito baixa para nosso atual nível de renda. Além da arrecadação, é importante trabalhar para a melhoria dos gastos. Aqui, um exemplo interessante é o pagamento de impostos com obras no Peru ou a possibilidade de que o contribuinte escolha, para uma fração de imposto, a que município rural de baixa renda serão destinados seus impostos, como uma forma de premiar os governos mais eficientes, transparentes ou inovadores, como ocorre no Japão. Outro elemento nos recursos internos tem a ver com a melhoria e aprofundamento do mercado de capitais –um caso interessante é o da bolsa de valores no marco da Aliança do Pacífico– e também faz parte disso, a luta contra a lavagem



“*Entre as experiências interessantes estão os “bônus de impacto social”, em que os governos pagam por resultados que permitam alcançar determinados impactos, por exemplo, com economias futuras*

de dinheiro e outras modalidades de fluxos ilícitos de capitais.

Talvez o mais significativo seja o potencial para encurtar a brecha de financiamento em matéria de mobilização de recursos privados. Visto de maneira conjunta, no mundo de hoje há muitíssima poupança e do outro lado da equação há necessidade de investimentos substanciais; mas ainda assim são muito menores do que as economias. Para avançar em direção ao desenvolvimento, e aqui não importa se falamos de um país ou do conjunto de metas de desenvolvimento sustentável da ONU, o foco não pode estar apenas na capacidade dos governos para arrecadar, mas é preciso uma nova abordagem diante do setor privado.

Trata-se de tornar realidade as oportunidades de investimento em projetos que visam melhorar a qualidade de vida das pessoas. Para atrair tais investimentos é necessário contar com mecanismos e incentivos legais adequados. No Peru, vimos, por exemplo, casos interessantes de Parcerias Público-Privadas (PPP), em que um investidor privado assume uma série de riscos em troca da expectativa futura de lucro que justifique os termos. O investidor típico é um operador com experiência no negócio e respaldo financeiro suficiente para assumir riscos e gerir adequadamente dita infraestrutura e isto permite liberar recursos do estado para que este se dedique a outros fins ou garanta mais e novos projetos. Hoje, o desafio é como expandir o apoio financeiro dos operadores privados para atender mais projetos, não apenas de infraestrutura. Dito de outra forma: como vinculamos novos grupos de atores (investidores, savers

ou pensionistas, locais ou globais) com as necessidades de financiamento dos países em vias de desenvolvimento?

Entre as experiências interessantes estão os “bônus de impacto social”, em que os governos pagam por resultados que permitam alcançar determinados impactos, por exemplo, com economias futuras. É o caso do financiamento da saúde preventiva através de prestadores privados, que permite economias futuras para uso em caso de doenças raras e típicas das novas classes médias, como diabetes. Isso está acontecendo na África e está sendo financiado pelo governo a partir dos recursos da cooperação internacional. Outro exemplo de bônus de impacto social inovadores é a reabilitação de jovens contra o custo futuro de ter mais detentos na prisão. No caso dos países desenvolvidos, como é o caso dos prisioneiros, estes títulos de impacto social estão permitindo que uma comunidade tenha oportunidades de investimentos interessantes em termos de rentabilidade, que além disso geram um bem social. Uma característica comum dessas inovações é um trabalho bom e sério de mitigação de riscos e regras claras, especialmente nos países em vias de desenvolvimento. Pensando na mitigação de riscos, por exemplo, na África um fundo decidiu financiar um projeto de geração de energia elétrica de 300 megawatts em 20, a fim de efeito de comparação, maior identificação com o “fornecedor local” e para que a infraestrutura não fosse percebida como um monopólio “hostil”. Neste contexto específico, a menor eficiência em termos de escala foi percebida como um menor custo para mitigar os riscos políticos locais específicos. Além disso, uma outra maneira de direcionar o foco para a redução de riscos é mediante garantias e outros veículos financeiros que atendam as necessidades e apetites de risco dos investidores, que, por sua vez, entram em novos esquemas, como o “crowdfunding”, em suas diferentes versões: desde o financiamento coletivo até o micromecenato. Este ano promete nos alcançar mais experiências, boas e más, que nos ajudarão a acelerar o desenvolvimento. E isso já é ganância.

A REDE, **PARAÍSO** E SELVA: É **possível** REGULÁ-LA?



Alessandro Molon

Deputado federal (PT-RJ), relator do Marco Civil da Internet e professor de Direito na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro / Brasil

Para uma geração em que a internet é quase como uma segunda pele, difícil imaginar que esta rede que hoje parece infinita começou a operar fora do círculo militar norte-americano interligando apenas quatro instituições. Em janeiro de 1970, a rede computacional ARPANET foi testada para conectar pesquisadores na Universidade da Califórnia em Los Angeles, na Universidade da Califórnia em Santa Bárbara, na Universidade de Utah e no Stanford Research Institute. Deu certo. Em janeiro de 1971, havia 13 computadores na rede. Em abril do ano seguinte, outros dez haviam sido incluídos no círculo. Em janeiro de 1973, a ARPANET contava com 38 computadores ligados ao seu sistema.

Menos de 50 anos depois, a internet deixou de ser um instrumento local para se tornar uma ferramenta que dissipa fronteiras. Não são apenas aparelhos que estão interligados. Vidas são salvas em cirurgias realizadas remotamente, regimes ditatoriais são derrubados por internautas articulados pelas redes sociais, famílias se veem a milhares de quilômetros de distância com o esforço limitado a poucos cliques.

A internet não é mais apenas usada. Ela também é vestida, em aparelhos como o Google Glass

“*A regulação não é apenas necessária, mas também possível, como provou o Brasil ao tornar realidade uma legislação pioneira que estabelece os direitos e deveres de internautas e empresas que atuam na rede*”

e o Apple Watch. Em breve, as informações dos nossos corpos serão registradas para garantir a otimização de recursos. A “Internet das coisas” tem o potencial para mudar o mundo, numa revolução talvez mais profunda que a causada pela própria Internet, afirma Kevin Ashton, especialista do Massachusetts Institute of Technology (MIT) que cunhou o termo.

O crescimento acelerado traz também inquietações e armadilhas. Quando se abriu para o mundo, a internet carregava em seu DNA preceitos como a inovação e a liberdade. Hoje, dados privados são monitorados, registrados e roubados, e a rede neutra é ameaçada por interesses comerciais que muitas vezes desprezam o direito do internauta. Como, então, lidar com os cerca de 50 petabytes (ou 50,000,000,000,000,000 bytes) de dados disponíveis na web, entre fotos, textos, vídeos e afins, de acordo com estimativa de Ashton?

A resposta veio do físico britânico Tim Berners-Lee, criador da World Wide Web, o famoso WWW. A internet como a conhecemos precisa de lei para não ser desvirtuada. A regulação não é apenas necessária, mas também possível, como provou o Brasil ao tornar realidade uma legislação pioneira

que estabelece os direitos e deveres de internautas e empresas que atuam na rede.

O Marco Civil da Internet, sancionado em 23 de abril de 2014, chegou para deixar claras as regras, oferecendo segurança jurídica e pondo fim a abusos aos quais estavam sendo submetidos os usuários da internet no país, muitos sem sequer saber. A lei, considerada por especialistas um exemplo para o mundo, tem três pontos como seus pilares: o respeito à privacidade do internauta, a garantia da liberdade de expressão na rede e a preservação da neutralidade da rede.

O RESPEITO À PRIVACIDADE

Alvo de investigação na Europa, onde atuava, a empresa Phorm encontrou no Brasil um mercado abundante, onde poderia dar prosseguimento às suas operações. Aliou-se a duas empresas telefônicas, também provedoras de conexão à internet, e garantiu, assim, o acesso aos registros de atividades dos clientes: no que clicavam, fotos que visualizavam, vídeos a que assistiam, buscas feitas na rede... Tudo.

Estas informações eram então usadas para marketing direcionado, um mercado que paga caro por informações precisas. Afinal, quanto vale para uma empresa que vende artigos esportivos, por exemplo, saber exatamente que produto oferecer a tal pessoa? Consumidores do provedor de conexão eram vítimas de um flagrante desrespeito à sua privacidade. Os clientes sequer tinham conhecimento de que seus dados eram repassados a terceiros.

A situação pode se agravar. Imagine uma pessoa que, preocupada com sintomas que vem sentindo, procura na internet informações sobre determinada doença. Recorre, então, a um plano de saúde. Mal sabe este internauta que a empresa já tem à disposição seus dados de navegação, pois fez um acordo comercial com o provedor. A seguradora,

então, exige exames que verifiquem a existência da doença pesquisada, antes de estabelecer o preço do plano.

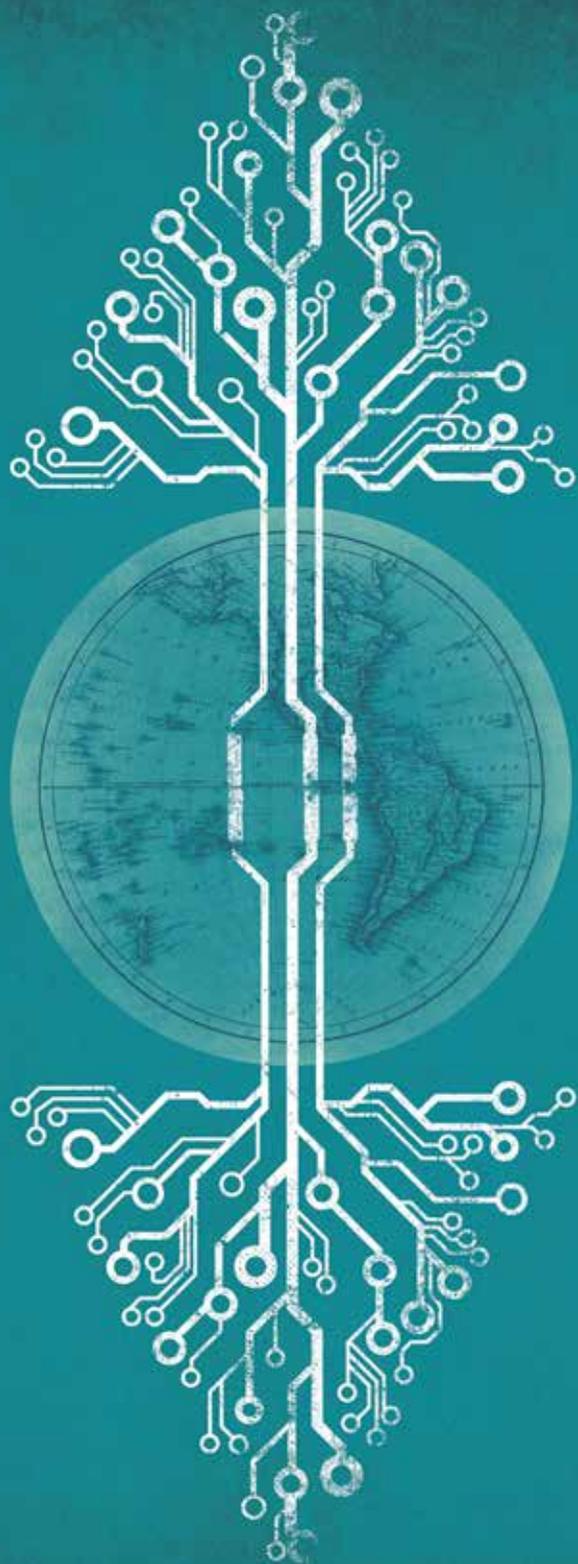
O Marco Civil proíbe este tipo de prática, assegurando o sigilo da navegação do internauta e o direito à inviolabilidade da intimidade e da vida privada. O usuário tem reconhecido em lei o direito a não ter seus dados repassados a outras pessoas sem seu consentimento expresso.

A lei faz, também, uma importante distinção sobre a quais dados podem ter acesso os provedores de conexão —aqueles que nos conectam à internet— e os provedores de aplicações —sites, serviços, blogs e redes sociais—, dando um basta ao acesso indiscriminado. Os provedores de conexão não podem mais registrar e armazenar o que seus clientes fazem enquanto estão conectados. Devem apenas guardar, por um ano e em ambiente protegido, a data e a hora em que determinado IP se ligou e desligou da rede.

Da mesma forma, os provedores de aplicação estão autorizados apenas a guardar as informações de acesso a seus serviços. O Twitter, por exemplo, só pode saber o que um internauta fez dentro da sua rede social. Provedores de conexão e provedores de aplicação não podem compartilhar entre si as informações sobre usuários, a não ser se requisitado por ordem judicial para auxiliar investigações.

A GARANTIA DA LIBERDADE DE EXPRESSÃO

Antes do Marco Civil da Internet, a internet no Brasil vivia num estado de apreensão. Imagine a situação: um internauta, ao ler uma notícia sobre um político num site, deixa registrado um comentário crítico sobre a atuação deste parlamentar. Ao tomar conhecimento das palavras do internauta, o político descontente envia um e-mail ao site exigindo que o comentário seja retirado imediatamente. Caso contrário, processará o site. Temeroso de



“Aos poucos, nações debruçam-se com mais afinco sobre a necessidade da criação de leis para evitar que os princípios da internet como a conhecemos sejam desfigurados por interesses comerciais ou governamentais

sofrer um processo judicial, o site retira apressadamente o comentário, que sequer era ofensivo ou calunioso; apenas demonstrava uma crítica à atuação do parlamentar.

Esta espécie de censura privada era aplicada frequentemente, impedindo internautas de se manifestarem livremente. O Marco Civil determina as responsabilidades do caso. Com a lei, fica estabelecido que o provedor de aplicações só pode ser responsabilizado civilmente por conteúdo postado por terceiros se descumprir uma ordem judicial determinando a retirada do comentário em questão. Estes casos poderão ser julgados em Juizados Especiais, para garantir a agilidade necessária na apreciação. Fica garantido, assim, o respeito à palavra e ao contraditório.

Até que a Justiça se pronuncie, o provedor de aplicações tem, portanto, segurança para manter publicado um conteúdo que não julgue ser infringente. O que não quer dizer que o site, blog ou rede social não possa continuar retirando, por conta própria, comentários que considere inapropriados, ofensivos ou desrespeitosos. Se um internauta fizer apologia ao crime ou escrever um comentário racista, o provedor de aplicações não precisa esperar o aval da Justiça para retirar o conteúdo.

A PRESERVAÇÃO DA NEUTRALIDADE DA REDE

Em 2004, estudantes de Harvard decidiram lançar uma rede social que conectasse os alunos de uma das mais prestigiadas instituições de ensino do mundo. O experimento foi gradualmente sendo expandido para outras faculdades do entorno, até ser aberto para estudantes do ensino médio e, eventualmente, para qualquer pessoa no mundo. Hoje, o Facebook é a rede social mais popular do planeta, com 1,4 bilhão de usuários ativos. O modesto empreendimento só se tornou o que é hoje porque encontrou na web a neutralidade da rede, princípio crucial para a manutenção de uma rede livre e aberta à inovação.

A neutralidade da rede determina que os dados que circulam pela internet sejam tratados sem discriminação por conteúdo, origem, destino ou serviço. Ou seja, não importa se acessamos um grande site de notícias ou um blog experimental, os pacotes de dados transmitidos nesta operação devem ser tratados com isonomia. O fluxo democrático permite que pequenos endereços compitam em pé de igualdade com grandes negócios, oferecendo oportunidades de crescimento.

Provedores de conexão, no entanto, queriam mudar este cenário. A ideia era poder oferecer aos provedores de aplicação interessados um acesso mais rápido aos internautas. Um grande portal de notícias, portanto, compraria o acesso privilegiado aos clientes deste provedor, fazendo com que seus pacotes de dados fossem colocados à frente dos demais que esperam na fila. É como se uma empresa alugasse sirenes de emergência para que carros pudessem passar os outros no trânsito. Os beneficiados seriam aqueles que dispõem de mais verba. Ficariam eternamente na fila, carregando a passos lentos na tela do usuário, provedores de aplicações menores, como um blog independente. A quebra da neutralidade neste caso retiraria do usuário qualquer possibilidade de escolha. Seria o fim da livre concorrência. Adeus, inovação.

Outro quadro tenebroso pintado pelos provedores de conexão retrata a internet como um universo fragmentado, ao invés da rede interconectada que temos hoje. A intenção das empresas era cobrar separadamente por cada tipo de serviço acessado, tornando a web uma espécie de TV por assinatura. Sob o falso pretexto de democratizar o acesso, o plano básico ofereceria ao usuário, por uma quantia mais modesta, apenas o acesso a e-mails. Se precisasse fazer uma busca, um valor seria acrescido. Se quisesse acessar redes sociais, teria que incluir no plano. Para ver vídeos, mais uma taxa extra. Para usar os serviços de Voz sobre IP (VoIP), serviço concorrente dos provedores de conexão e empresas de telefonia, custaria um absurdo. A internet como a conhecemos, sem fronteiras, se tornaria um privilégio apenas para os que podem pagar, abrindo a porta para a exclusão digital.

Por contrariar interesses de poderosas empresas, a aprovação da neutralidade da rede foi o ponto do Marco Civil que mais encontrou resistências na Câmara. O embate foi duro, mas jamais poderíamos permitir quaisquer brechas a um princípio tão fundamental.

ENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE, UM GRANDE ALIADO

As conquistas do Marco Civil da Internet foram aclamadas. Aprovamos no Brasil uma das leis mais avançadas do mundo sobre internet, na avaliação de especialistas como Vint Cerf, um dos fundadores da internet, e Berners-Lee, pai da web. Tal conquista contou com um ingrediente fundamental: a participação intensa, em todo o processo, da sociedade civil.

A lei foi um pedido da sociedade, que participou da elaboração do projeto enviando sugestões até pelo Twitter. Durante a tramitação na Câmara, a pressão exercida sobre parlamentares contrários ao texto permitiu que os princípios fossem respeitados e aprimorados. Hoje, o parlamento da Itália replica o processo de elaboração brasileiro na criação de seu próprio Marco Civil, que deve ser proposto à União Europeia. Após a definição do nosso país, os Estados Unidos conseguiram assegurar o respeito à neutralidade da rede, discussão que encontra barreiras cada vez menos intransponíveis ao redor do globo.

Aos poucos, nações debruçam-se com mais afinco sobre a necessidade da criação de leis para evitar que os princípios da internet como a conhecemos sejam desfigurados por interesses comerciais ou governamentais. Seria ingenuidade achar que, numa série de regras, conseguiríamos abarcar a imensidão que é esta grande rede. O Marco Civil, como outras regulações, apresenta pontos balizadores, a partir dos quais podem e devem ser elaboradas legislações mais direcionadas, com a Lei de Proteção de Dados Pessoais.

O Legislativo dificilmente acompanhará a velocidade da internet. Este é um dos desafios. Mas, com ações pontuais e obstinadas, pautadas sempre no diálogo aberto à sociedade e no respeito aos valores que constituem a internet, vamos continuar trabalhando para que a rede seja um espaço livre, democrático, seguro e aberto à inovação.

UM NOVO **COMPROMISSO** COM O **leitor**



David Jiménez

Diretor do jornal El Mundo / Espanha

Por muito tempo, o jornalismo na Espanha esteve de costas para o leitor. Muitas vezes os jornais escreviam pensando apenas em um pequeno círculo, que incluía outros jornalistas e os ambientes políticos. A Internet, no entanto, promoveu um retorno na ordem da informação. O leitor, com a sua capacidade de escolher entre maior oferta de informações da história, está a apenas um clique de abandonar os meios que o defraudam. Os usuários, como em muitos outros setores, tornaram-se os reis absolutos. E são eles que exigem um novo compromisso que nos devolva a essência do nosso trabalho.

O jornalismo deve atuar como o guardião dos valores de uma sociedade e seu sistema democrático, vigia-lo e denunciar as tentativas de danificá-lo. Para fazê-lo, deve manter distância do poder, evitando tornar-se parte do sistema que diz querer monitorar. O *El Mundo* espera oferecer informação relevante, útil e de qualidade a seus leitores, onde quer que estejam, no dispositivo que o usuário escolher, 24 horas por dia, sete dias por semana, 365 dias por ano. Um jornal corajoso deve estar disposto a suportar as pressões dos poderes políticos e econômicos, e se necessário, assumir o impacto negativo do seu compromisso moral com os leitores. A razão é simples: a base de um meio de comunicação se constrói com credibilidade. Se esta

“ *O jornalismo está no meio de uma revolução e temos de estar preparados para adaptar-nos rapidamente às mudanças* ”

não existe ou é fraca, o projeto intelectual termina ruindo.

O *El Mundo* acredita na capacidade do jornalismo para impactar positivamente a sociedade e tem a determinação de superar os obstáculos que tentam impedi-lo. Acreditamos

que estamos no início de uma era dourada do jornalismo, onde a tecnologia nos dá a oportunidade de alcançar mais leitores, ouvintes ou espectadores do que nunca. Não estamos satisfeitos em ser um jornal impresso ou um site. Queremos ser a grande marca do jornalismo em espanhol e distribuir o melhor que nossos jornalistas possam dar, através de todos os canais e plataformas. Para chegar a mais pessoas, em mais lugares.

Um jornal do século XXI deve estar aberto a contar histórias em diferentes formatos, inovando na narrativa, apoiando-se na visualização de dados, oportunidades oferecidas pelos vídeos ou os gráficos interativos. E é possível fazer mantendo a essência do jornalismo, o rigor e a qualidade. O que nos permite dar ainda mais oportunidade a nossos usuários, ampliar o debate com eles e torná-los mais partícipes da sociedade a que pertencem.

Ninguém sabe o que o futuro trará, embora tenhamos a certeza de que vivemos uma revo-



“A próxima fronteira do jornalismo que já está sendo testada é a realidade virtual

lução tecnológica que, longe de abrandar-se, está se acelerando. A próxima fronteira de jornalismo que já está sendo testada é a realidade virtual aplicada à melhor reportagem: em breve poderemos colocar o leitor em um conflito, um evento esportivo ou uma notícia, fazendo-o sentir-se testemunha do que está acontecendo a partir do seu computador ou telefone celular. O jornalismo está no meio de uma revolução e temos de estar preparados para adaptar-nos rapidamente às mudanças. Não se trata de reinventar o jornalismo, mas a forma de fazê-lo alcançar as pessoas.

A tecnologia, além disso, ajuda agregar à nossa capacidade de informar, ser úteis no cotidiano das pessoas, aproximando serviços que tornem a vida mais fácil. O objetivo é claro: transformar *El Mundo* em um meio de comunicação multi-canal com capacidade de chegar onde haja um leitor, ouvinte ou telespectador que busque informação séria, independente e de qualidade. Vamos fortalecer cada um destes canais e continuaremos apostando no mais importante: nossa versão impressa, preferida por milhares de pessoas. Porque é possível abraçar o futuro, sem necessidade de apagar o passado ou ignorar o presente. Será o usuário quem irá decidir onde, como e quando quer aproveitar as vantagens de estar bem informado.

Durante muito tempo, a imprensa viu na revolução digital uma ameaça. Agora começamos a descobrir que é, também, uma enorme oportunidade. Mas nenhum avanço tecnológico será capaz de mudar os princípios básicos de qualquer projeto intelectual que se preze. Os jornais apenas podem apresentar-se diante da sociedade com uma agenda, e está é a de servi-la. Agora que o leitor é mais rei do que nunca, e que seu poder de escolha é grande, nosso compromisso deve ser com ele. Não podemos ter outra agenda que não seja a regeneração democrática, a defesa das instituições, o fortalecendo de um país que ofereça igualdade de oportunidades a todos os seus cidadãos, denunciando abusos e monitorando um sistema cuja saúde não beneficie a todos. *El Mundo* estará sempre entre os defensores desses princípios.



A **TECNOLOGIA** A SERVIÇO DA **comunidade**



Daniel Korn

Diretor de Assuntos Corporativos da Microsoft América Latina / USA

A computação em nuvem promove um novo modelo de desenvolvimento para a América Latina porque oferece à comunidade o acesso a um nível de computação que anteriormente estava disponível apenas para as grandes companhias e para as economias mais desenvolvidas. O recurso constitui a próxima etapa na democratização da computação, eliminando a infeliz distinção entre aqueles que poderiam fazer um grande investimento de capital para adquirir e manter as mais recentes tecnologias e aqueles que não podiam fazer tal investimento. A computação em nuvem gera eficiências econômicas que, por sua vez, promovem a equidade, melhorando os padrões de vida de nossas comunidades, ao criar novos postos de trabalho, reduzir custos, dar maior agilidade, promover a inclusão social e facilitar a segurança dos dados em um mundo cada vez mais digitalizado.

Os novos empregos são criados graças à computação em nuvem a medida que libera o orçamento da organização (anteriormente vinculados a investimentos em tecnologia e sua manutenção) para investir em novos mercados e produtos. De acordo com uma publicação da CEPAL, a adoção da computação em nuvem pelas empresas no Brasil podem resultar na geração de 900 mil novos postos de trabalho. Além disso, um estudo do Boston Consulting Group, revela que as PMEs

“ *A computação em nuvem gera eficiências econômicas que, por sua vez, promovem a equidade, melhorando os padrões de vida de nossas comunidades* ”

que utilizam a computação em nuvem geram duas vezes mais empregos do que seus pares que não a utilizam.

As economias dos custos surgem porque grandes investimentos de capital em servidores e outras máquinas físicas já não são necessárias. Ao consolidar a procura, se estabelecem

as economias de escala, permitindo a redução de custos por servidor, em áreas como eletricidade, operação e manutenção, e espaço físico. No que diz respeito ao consumo elétrico, a economia de energia pode traduzir-se em redução das emissões de carbono, que é outro resultado positivo para a comunidade. Por exemplo, o Instituto Mexicano para a Competitividade estima que a migração para a computação em nuvem pelo setor de médias e grandes empresas no México significaria uma redução de tais emissões equivalente à retirada de circulação de 90 mil carros.

Ao facilitar o acesso a recursos de computação sob demanda, a qualquer hora e a partir de qualquer dispositivo conectado à Internet, a computação em nuvem permite maior agilidade aos seus usuários. Por exemplo, possibilita que os governos e as empresas respondam a picos inesperados de demanda que um cenário de servidores internos muitas vezes não conseguiria alcançar. Quando o terremoto de 2012 na

“*Todos estes grandes benefícios poderão ser alcançados sempre que houver confiança na tecnologia*”

Costa Rica tornou as comunicações tradicionais inoperáveis, a capacidade da computação em nuvem permitiu responder ao aumento repentino no tráfego e foi fundamental para que a estação de televisão nacional (Teletica) pudesse atender as necessidades da comunidade no levantamento de atualizações de informações essenciais.

É igualmente importante o enorme potencial desta tecnologia para aumentar a inclusão social. Por exemplo, a computação em nuvem permitiu que o Instituto Colombiano para a Promoção do Ensino Superior (ICFES, em espanhol) colocasse à disposição, duas vezes por ano, os resultados dos exames universitários para benefício dos estudantes, suas famílias e professores, que de outra forma teria demandado milhares megabytes de seus próprios servidores.

A computação em nuvem também tem o potencial de melhorar a segurança dos dados. Muitas pequenas e médias empresas são incapazes de ter níveis de segurança adequados em seus sistemas. De fato, segundo um estudo de 70.000 violações de segurança em 1.600 empresas, a *Alert Logic* detectou que os sistemas disponíveis em servidores próprios são mais suscetíveis a acessos não autorizados que aqueles em aplicações em nuvem.



Todos estes grandes benefícios poderão ser alcançados sempre que houver confiança na tecnologia. Para alcançar este objetivo, é necessário o respeito à privacidade e segurança dos dados pessoais, e dispor de regras claras para gerenciá-los. No caso da Microsoft, assumimos o compromisso contratual de preservar os dados pessoais e estamos na vanguarda da implementação de procedimentos internacionais, tais como a nova norma internacional ISO 27018 para a privacidade na nuvem.

Estamos convencidos de que os benefícios desta nova tecnologia, que tanto podem servir nossa comunidade, não precisa ser às custas da privacidade e segurança dos dados pessoais.

PAPEL DO **FORO IBEROAMERICA** NAS RELAÇÕES *intercontinentais*



Roberto Teixeira

Fundador do Centro Brasileiro de Relações Internacionais e membro do Conselho Empresarial da América Latina e do Foro Iberoamerica / Brasil

O Foro Iberoamerica, criado no ano 2000, foi resultado do interesse de um grupo de líderes formadores de opinião, empresários, políticos, representantes dos principais grupos de comunicação, e intelectuais decididos a promover a reflexão e o debate sobre os mais importantes desafios que são comuns à América Latina, Portugal e Espanha, a chamada Ibero-América. Sua preocupação central é a preservação da cultura ibero-americana num mundo globalizado.

A Ibero-América é uma região geográfica que compreende os três países da Península Ibérica (Portugal, Espanha e Andorra) e os da América Latina hispanófono e lusófono por afinidade histórica, cultural e linguística.

O termo Ibero-América, formado a partir das palavras Ibéria e América, é utilizado para designar o grupo de países formado por Espanha, Portugal e as nações americanas independentes que foram antigas colônias destes países.

As nações ibero-americanas integram a Comunidade Ibero-Americana de Nações, que anualmente realiza uma conferência em que comparecem os chefes de estado e de governo dos países ibero-americanos.

“*A complementaridade a partir das próprias diferenças talvez seja a grande promessa para o fortalecimento da ideia de um bloco ibero-americano neste século*”

O Presidente Enrique Peña Nieto, na última dessas reuniões em Vera Cruz em dezembro de 2014, explicitou com muita clareza a importância desse conjunto de raízes.

“A Ibero-América é o resultado da nossa história partilhada e reflete nossas raízes, nossos valores e nossa cultura. Os vínculos profundos que nos unem tornam a Ibero-América um espaço privilegiado para o diálogo e para a cooperação.”

los profundos que nos unem tornam a Ibero-América um espaço privilegiado para o diálogo e para a cooperação.

Sem dúvida, a região Ibero-Americana tem um modelo de cooperação inovador que se ergueu como exemplo para o mundo. Este modelo, juntamente com os 32 programas, iniciativas e projetos que se desenvolvem nas áreas da cultura, coesão social e do conhecimento, são considerados como experiências pioneiras e referências valiosas por numerosos países e organismos internacionais”.

DESAFIOS DA AMÉRICA LATINA

O que se convencionou abrigar sob o conceito de América Latina ao longo dos tempos mais recentes vem demonstrando que não só por suas origens, como também pelas características de cada um de seus países, temos sensíveis diferenças de comportamento – mesmo na gestão de nossas economias

ou no processo político-institucional. Ainda assim, apesar da diferença de nosso idioma, estamos unidos por valores que compartilhamos e que nos mantêm unidos.

O mesmo se aplica quando falamos da Europa ou Comunidade Europeia, com mais de 25 países, com diferentes línguas e estágios de desenvolvimento econômico. Ainda assim, fala-se costumeiramente em forma generalizada da Europa como se fala de América Latina, como se tivessem comportamentos assemelhados.

Também na comunidade Ibérica são sensíveis as diferenças entre Portugal e Espanha sob os mais diferentes aspectos.

Apesar das diferenças que existem entre nossos países, inclusive dentro da própria América Latina e nossa relação diferenciada com os países ibéricos, ainda assim não tem faltado motivação agregadora entre nossos países.

Podemos observar grande aproximação de natureza cultural, política e econômica. Nos últimos anos, a participação de empresas espanholas, adquirindo ou participando em empresas brasileiras, tem sido marcante, bem como, em menor escala, de corporações lusitanas. Neste contexto, o Brasil vem concentrando suas atenções e investimentos num momento mundial de profundas transformações.

Duas línguas principais (português e espanhol), aliadas a uma multiplicidade de tradições culturais, expressões e pensamentos distintos —e, ao mesmo tempo, complementares— caracterizam um conceito em permanente construção.

A complementaridade a partir das próprias diferenças talvez seja a grande promessa para o fortalecimento da ideia de um bloco ibero-americano neste século. Bloco de proporções gigantescas: 400 milhões de pessoas em extensos 18 milhões

“Desafios comuns, histórias de evolução compartilhadas e perspectivas de desenvolvimento acelerado marcam este momento social ibero-americano

de km². Muitos aspectos em nossos países, e também sobre o que os separa, tem sido o ponto de partida para qualquer análise.

Desafios comuns, histórias de evolução compartilhadas e perspectivas de desenvolvimento acelerado marcam este momento social ibero-americano. A crise financeira que assolou fortemente os representantes europeus do bloco nos obriga a visualizar a Ibero-América buscando apoio entre seus pares em busca de soluções compartilhadas.

Continuamos trabalhando em uma perspectiva de amadurecimento das ideias por parte dos próprios ibero-americanos e, gradativamente, aprofundando os laços não apenas históricos, mas também sociais, econômicos e políticos entre todos os seus integrantes no mundo, que é cada vez mais complexo e globalizado.

Várias iniciativas vêm sendo tomadas para intensificar as relações multilaterais entre América Latina e países ibéricos, seja através de associações de fins políticos, culturais ou econômicos. O Foro Iberoamerica se insere nesse contexto ao realizar reuniões anuais com temática variada e sempre buscando colocar em discussão temas relevantes para os diferentes países. A próxima reunião será em outubro em Barcelona e os temas centrais estão ligados ao ‘Papel da TI (Tecnologia da Informação)’ e ‘A comunicação no séc. XXI’ e terá seu início exatamente no ‘Dia de la Hispanidad’.

BEM-ESTAR: debate SEM prejuízos



Benigno Pendás

Diretor do Centro de Estudos Políticos e Constitucionais / Espanha

Devemos muito ao Estado de bem-estar. O sucesso da Europa no segundo período pós-guerra tem muito a ver com o *Welfare* britânico, com a economia “social” alemã e com os “trinta gloriosos” da França.

Embora os socialistas sempre apropriem-se do modelo, estamos diante de um fenômeno transversal do ponto de vista ideológico. É claro que devemos lembrar de Lord Beveridge, de Hermann Heller e da “procura existencial” (*Daseinvorsorge*) e das sociodemocracias nórdicas, tendo a Suécia como referência clássica. Mas convém ter claro que a origem dos “seguros sociais”, pois em data muito anterior, aparecem em políticos conservadores como Benjamin Disraeli ou em nosso Eduardo Dato. Na euforia do bem-estar, embora já questionado pela crise do petróleo de 1973, nossa Constituição proclama solenemente no artigo 1.1 que “a Espanha se constitui em um Estado social e democrático de direito”, replicando assim, o substancial na Lei Fundamental de Bonn. Juristas, sociólogos, cientistas políticos e economistas têm dedicado muitas páginas para decifrar as causas e consequências deste conceito cujos fundamentos teóricos definiu, melhor do que ninguém, Manuel Garcia-Pelayo. Tudo mais ou menos em ordem, até que chega a crise atual...

Se formos objetivos, repito, temos de reconhecer os seus méritos para o sistema de bem-estar. Se seus defensores ao extremo removem a venda ideológi-

“*Niklas Luhmann afirma que o Estado social é a vítima das expectativas exageradas que suscita*”

ca, também devem admitir seus pontos fracos. O estado social custa muito caro, a tal ponto que, muitos anos atrás, James O’Connor citou a “crise fiscal” do Estado. Ele exige aumentos de impostos e gera uma buro-

cracia por vezes ineficiente para sua própria gestão. Do ponto de vista ético, dilui a responsabilidade pessoal, diante da falta de incentivos. Favorece a existência do *free-rider*, essa espécie de “aproveitador” universal, que só procura benefícios particulares e nunca coopera. Na Teoria Política, outro pensador nada suspeito, Niklas Luhmann afirma que o Estado social é a vítima das expectativas exageradas que suscita. Portanto, há vantagens, mas também inconvenientes. Reagan/Thatcher, sob o manto ideológico de Hayek, impulsionaram, em seus dias, uma “revolução”/“reação” neoliberal. Os Keynesianos de todos os partidos têm reagido fortemente. Em plena crise financeira, o debate é desencadeado por alguns dados relevantes e com excessivos prejuízos partidários. Por isso, convém colocar as coisas no lugar, na base do sentido comum.

Socialistas e liberais exageram em seus pontos de vista. A partir da esquerda (em amplo sentido), as culpas são transferidas para o capitalista insaciável e ao político submisso. A avidez dos mercados e a economia monetarista nos levam, aparentemente, à ruptura do pacto social derivado da maldade intrínseca do adversário. Tudo se torna diatribe contra o capitalismo “selvagem” e os neocons “libertários”. A

“Onde a economia funciona, o velho contrato social permanece vivo e operante

direita tampouco se mostra particularmente lúcida nesta renovada batalha das ideias. Defende a gestão eficaz diante do supérfluo socialista e produz especialistas e tecnocratas. Logo sente falta do predomínio “progressista” nesta frente que afeta os comportamentos sociais (incluindo, é claro, os eleitores).

Tudo isso contém um pouco de verdade e esconde, no entanto, uma outra parte muito significativa. O sistema de segurança social resulta insustentável quando perdemos o senso de proporção. Despesas improdutivas, tributação insuportável e mentalidade alienada pela exigências de direitos sem a contrapartida dos deveres formam um triângulo perverso, que os observadores objetivos percebem claramente. Também convém ser realista antes de prever novas crises com uma abordagem determinista que a história desmente, vez ou outra. Em outras palavras: gostem ou não, a falência do Lehman Brothers não significa a morte do capitalismo, um sistema econômico perfeitamente capaz de superar suas próprias contradições. Vamos às provas.

As classes médias emergentes exigem um novo estilo de democracia. É inegável que existem essas novas classes médias, mas também que as que sempre estão aí, com seus líderes naturais. Isso é demonstrado pelo sucesso reiterado de Angela Merkel. Portanto, onde a economia funciona, o velho contrato social permanece vivo e operante. No entanto, em muitos lugares já não funciona. Por isso, de acordo com quase todos os indicadores, a desigualdade aumenta. Abusando do prefixo, fala-se de sociedade *post bem-estar*, mais cuidadosa no consumo e menos ambiciosa em seus projetos vitais. Os tempos de crédito fácil e de consumo ostentação acabaram. A manutenção do status é um objetivo mais que suficiente.

Na Espanha, é claro, a força da família, a saída de jovens qualificados e dinamismo de certos setores econômicos são fatores que influenciam na hora de enfrentar a crise com os menores danos psicológicos possíveis. Aqui pode ser menos traumático assumir o eufemismo de uma “sociedade participativa”, no sentido de que o Estado já não pode mais cumprir o seu compromisso social e as pessoas terão que contribuir mais. Por isso, não serve de grande coisa exigir o planejamento formulado pelas Constituições (Estado social, direitos a prestações públicas, elevados padrões de qualidade de vida) ou nos tratados comunitários ou em outros documentos com maior ou menor valor normativo, adotadas em tempos de bonança. Bons desejos (que todos nós compartilhamos) não equivalem a boas soluções. Muito pelo contrário, porque a política bem-intencionada leva a resultados incertos. No entanto, o grande argumento da esquerda atribui a certas elites extrativistas a quebra voluntária do “pacto”, onde as desigualdades inaceitáveis seguem entre poucos (*upper class*) e os muitos, sejam diretamente excluídos ou reduzidos à condição de mão de obra barata. Digamos, para simplificar, que a elite está cada vez mais rica e a massa, cada vez mais empobrecida. Fica claro, de acordo com a análise usual, que esta nova classe dominante apenas integra os proprietários e os gestores do grande capitalismo global e que desloca as antigas classes “acomodadas”; leia-se, profissionais razoavelmente bem sucedidos, altos funcionários ou empresários médios.

Está aqui o centro da questão. Mas o importante é que a austeridade não é um capricho, mas uma necessidade objetiva, embora seja essencial aplicar os “cortes” aos gastos improdutivos e não esquecer que as classes médias são a base de uma boa democracia. Se os principais partidos de centro-esquerda e centro-direita não conseguem levantar propostas atraentes, abre-se o caminho para o populismo, fórmula contemporânea para a demagogia. Pura e simplesmente, o pior caminho possível.

INOVAÇÃO, NOVA FILOSOFIA

PARA *para liderar empresas?*



Mary Teahan

Diretora acadêmica do Mestrado em Marketing e Comunicação da Escola de Administração e Negócios da Universidade de San Andrés / Argentina

A inovação não tem nada de nova. Esta é a primeira das duas dúvidas sobre a formulação do tema que surgiu para este artigo, a questão que aparece como no título acima.

Como um preceito para a boa conduta das empresas, a inovação conta com uma longa lista de prestigiados conselheiros. O economista Joseph Schumpeter começou a formular sua teoria da inovação e do capitalismo em 1911¹ (embora suas ideias a respeito tenham chamado a atenção da comunidade acadêmica e de negócios a partir da publicação de seu livro mais popular, *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, em 1942). A inovação, para Schumpeter, impulsiona a economia capitalista com “vendavais de destruição construtiva”². Peter Drucker, considerado o pai do management, foi outro grande defensor da inovação e escreveu o livro seminal *Innovation and entrepreneurship* há trinta anos, em 1985.

“*Por que estamos acudados pela advertência “Inovar ou morrer”*”

Por isso, há muito tempo, especialistas estão incitando os líderes de empresas a inovar. A famosa professora de Harvard, Rosabeth Moss Kanter, afirma que a inovação nunca foi uma moda passageira, mas admite,

contudo, que é “redescoberta” como um facilitador do crescimento empresarial mais ou menos a cada seis anos (a duração aproximada de uma geração de gestores, de acordo com Moss)³.

POR QUE AGORA?

Quais serão as forças que hoje colocam a inovação de novo em foco? Por que estamos acudados pela advertência “Inovar ou morrer”? Recentemente, ela foi usada como título pelo guru dos best-sellers, Tom Peters; pelo professor na Universidade da Pensilvânia Jack V. Matson; pelas redes de televisão BBC e NBC; pelas publicações *Time*, *Forbes*, *Wired*, *The Huffington Post* e *Business Insider*, para citar alguns; e até um curso de MBA na Escola de Negócios da Universidade de Columbia leva este nome!

A renovada atenção à inovação é, provavelmente, uma consequência de dois fatores principais: em primeiro lugar, o mundo saiu da Grande Recessão —em que prevaleceu a sobrevivência a curto prazo—, e, agora, as empresas têm algum dinheiro disponível para pensar em transformações de longo prazo. Segundo, afetou fortemente a deca-

¹ Leonard, Thomas C. (2009) *Redeemed by History*, uma crítica do livro de Thomas K. McCraw, *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Cambridge: Harvard University Press. *History of Economic Ideas XVII* (1): 189-195.

² O autor do termo foi o sociólogo alemão Werner Sombart, mas foi Schumpeter quem o popularizou.

³ Moss Kanter, Rosabeth. *Innovation: The Classic Traps*, HBR's 10 Must Reads. The Essentials. Harvard Business Review, 2011.

INovação

INovação



dência de marcas famosas que não sucumbiram por causa da crise financeira generalizada, mas por terem ficado no caminho diante das inovações dos demais. O declínio de nomes como Kodak, Nokia, Blackberry, Blockbuster, MySpace e outras chamou, graficamente, a atenção de dirigentes de empresas para a vulnerabilidade inata das companhias no mundo capitalista. Mesmo o futuro de marcas como a Sony e a Microsoft está sendo questionado em alguns círculos.

A FILOSOFIA OU O IMPERATIVO DA INOVAÇÃO?

Minha segunda discrepância com relação ao título deste artigo está no fato de que uma “filosofia” consiste em um conjunto de raciocínios ou pensamentos. Utilizar este termo ao contexto da inovação empresarial dá a sensação de ficar na divagação. Mas a necessidade de inovação na empresa é imperativa, é essencial. Parafraçando Schumpeter, Leonard⁴ assegura que a maioria das empresas caem, mais cedo ou mais tarde, vítimas da inovação de seus concorrentes. Os empregadores que ignoram esta lição o fazem por sua própria conta e risco: para sobreviver devem ser empreendedores e pensar estrategicamente.

O PROBLEMA É QUE A INOVAÇÃO É TÃO DIFÍCIL... NÃO?

Nem todo mundo é Jeff Bezos, icônico fundador da gigante de comércio eletrônico Amazon. com icônico, um verdadeiro visionário dos negócios. Para a maioria dos líderes de empresas, sair em busca da grande visão que mudará para sempre as regras do jogo de nossas indústrias –os “oceanos azuis” de Kim e Mauborgne,

⁴ Leonard (2009).

⁵ Christensen, Clayton, <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>, <https://hbr.org/2012/12/surviving-disruption-y-diversas-publicaciones>.

“Existem dois tipos de inovação: a disruptiva e a incremental

onde deixaremos os competidores de fora— seria facilmente quixotesco⁵.

Mas há esperança! Existem dois tipos de inovação: a disruptiva e a incremental, e, dentro desta última estão as inovações evolucionárias e revolucionárias. O líder de pensamentos dos tipos de inovação é o professor de Harvard, Clayton Christensen⁵

ENFRENTAR UM PROCESSO DE INOVAÇÃO DISRUPTIVA, SIM, É MUITO DIFÍCIL

De acordo com Christensen, as inovações disruptivas, com o tempo, criam novos mercados e conjuntos de valores. Um exemplo seria o Modelo Ford T, que saiu dos regimes da antiga indústria automotiva que produzia bens de luxo, colocando carros ao alcance das pessoas comuns, causando a alteração na indústria de carros. As inovações disruptivas tipicamente se manifestam como opções mais econômicas, abrindo novos mercados que eventualmente ofuscam os antigos mercados afetados. Exemplos mais recentes que o Ford T são os telefones celulares estão substituindo os fixos, as telas de LCD dos televisores que substituíram os modelos de tubo, com raios catódicos, e o Netflix, que aboliu o mercado de aluguel de DVDs (adeus, Blockbuster!).

A verdade é que, se na indústria de sua empresa surge uma inovação disruptiva, será melhor unir-se a ela, comprando ou associando-se a empresas inovadoras –ou, caso contrário– imitá-las. É isto ou preparar-se para uma aposentadoria antecipada... O problema é que muitas vezes não é tão fácil identificar a disruptiva de sucesso –especialmente a partir de empresas que lideram a indústria desafiada– até que seja tarde demais. O inventor do Netflix, por iniciativa própria –ofereceu um *partnering* com a Blockbuster, em 2000, e foi

demitido às gargalhadas na sala de reuniões⁶-. A Blockbuster entrou em falência em 2010, enquanto a Netflix atualmente tem valor de mercado de US\$ 28 bilhões, cerca de dez vezes o que valia a Blockbuster em seu tempo.

Por isso, boa sorte, se tiver que lidar com um disrupção deste tipo!

DOIS TIPOS DE INOVAÇÃO

Mas a maioria das empresas operam em setores onde não se vislumbram disrupções atualmente. São o território de inovações incrementais, que não perturbam os mercados existentes, mas que acrescentam valor às indústrias, normalmente graças às mudanças tecnológicas. As inovações incrementais evolucionárias correspondem à prática da melhoria contínua que caracteriza a gestão de qualidade total e às práticas sucessoras, como as normas ISO,⁶ Sigmas, e os pensamentos “lean”⁷. As inovações incrementais revolucionárias são chamados “*breakthroughs*” (um termo inglês de difícil tradução, que significa grande avanço, sucesso ou descoberta, em palavras mais aproximadas) ou “*breakouts*”. Um exemplo seria o netbook, que revolucionou o tamanho do laptop, mas que de nenhuma maneira criou um novo sistema de mercado ou sistema de valores.

É no campo das inovações incrementais que todo empresário e gestor deve se concentrar para manter sua companhia no tom –e de preferência um passo adiante– da competência. Não é preciso ser um gênio como Steve Jobs para praticar a inovação incremental. Com o tempo, a prática e a

perseverança, algumas das inovações alcançadas poderão ser “*breakthroughs*”.

DA SISTEMATIZAÇÃO DA LIDERANÇA DA INOVAÇÃO À DISRUPÇÃO

Há uma grande quantidade de literatura relacionada a métodos de gestão da inovação. Convém ao empresário ou gestor interessado que a consulte e, talvez, contrate um especialista coaching na área.

São técnicas diferentes, mas uma vez dominadas as de inovação incremental, chegará o momento de tentar liderar a inovação disruptiva. Não será fácil, mas a perspectiva de ser, possivelmente, aquele que abre um novo mercado que deixa os outros para fora vai energizar toda a empresa

E assim, este ensaio poderia ter sido intitulado “Inovação: imperativo perene para empresas líderes” (!).

⁶ Fonte: revista Forbes. <http://www.forbes.com/sites/gregsa-tell/2014/09/05/a-look-back-at-why-blockbuster-really-failed-and-why-it-didnt-have-to/print/>

⁷ Da palavra que significa “magro”, em inglês, refere-se aos movimentos de lean management, lean manufacturing, lean start-ups, etc., no qual se tenta maximizar valor ao cliente, ao invés de minimizar os desperdícios. É possível saber mais no link <http://www.lean.org/>

PEÇAS DE UM GRANDE *mosaico universal*



Miguel Zugaza

Diretor do Museu Nacional do Prado / Espanha

O mundo não está conectado apenas por meio do comércio e da força política. A história das civilizações é, fundamentalmente, a história da cultura dos povos, da sua migração e do intercâmbio de pensamento e das formas de arte que a expressam. Uma boa parte desta plural e evolutiva história da cultura e da arte são preservados nos museus. Cada um de nós guarda um fragmento do relato geral das civilizações, como peças de um grande mosaico universal. O desejo de compreender o mundo, de mapear sua memória, é o que inspirou a criação destes tipos de instituições públicas, herdeiras da ilustração, no alvorecer da nossa época contemporânea.

Hoje, em um mundo globalizado, os museus seguem servindo à mesma dupla missão primordial, que é a de conservar, para as futuras gerações, o testemunho do passado e, ao mesmo tempo, democratizar sua valorização e prazer entre os cidadãos. Nossas instituições não mudaram muito. Por outro lado, o que mudou radicalmente foi a sociedade e a forma de interagir com os museus.

O museu é reflexo da história, mas também das aspirações contemporâneas de uma sociedade. Assim temos entendido o Museu do Prado, conduzindo sua recente ampliação e modernização em direção à adaptação de uma instituição quase bicentenária, para responder às demandas de um público crescente e cosmopolita, desejoso de ce-

“*O que mudou radicalmente foi a sociedade e a forma de interagir com os museus*

lebrar a excelência da arte que o museu conserva e conhecer a história e o pensamento escondido em cada obra.

A complexa teia de relações que compõem nosso atual mundo globalizado e hiperconectado também tem afetado a missão dos museus hoje em dia, forçados a assumir novas responsabilidades. Depois da tradicional missão de cuidar dos testemunhos herdados do passado, estes assumiram outra, que é a de compartilhar e ampliar a atividade do museu para fora de seus muros.

O museu tradicional, fisicamente localizado em uma cidade e em um edifício, identificado com o progresso cultural e artístico de uma nação, passa a ter que reconsiderar a sua original identidade local para abraçar uma paralela e mais ampla identidade universal. É extremamente interessante observar as diversas soluções que foram sendo testadas nos últimos anos por diferentes museus diante desta nova realidade. Não há um museu igual ao outro e, portanto, as fórmulas testadas são diferentes.

Diferente é, por exemplo, a resposta dada pelos museus de arte contemporânea a este expansivo novo modelo de diplomacia cultural. Eles têm uma maior liberdade, e certamente álibi conceitual, para ensaiar esta operação na rede. De fato, sem ir mais longe, uma das primeiras e mais divulgadas



tentativas de integrar o mundo global com os museus foi a operação de expansão testada em nosso país, com a criação de uma sede do Guggenheim, em Bilbao.

Mais dificuldade têm, porém, os museus históricos que, como disse, construíram seu prestígio sobre sua imutável localização cultural e física e nos quais a principal diferença consiste na particular história do país e na identidade nacional que impregna, de forma indelével, as coleções de cada um. É uma questão de perspectiva histórica, que não pode ser a mesma para um inglês, um francês, um espanhol ou um chinês. A relação do Museu Britânico com o mundo é diferente daquela mantida pelo Louvre e, claro, pelo Prado até a do Museu Nacional de Pequim.

As galerias nacionais nascidas dos ideais iluministas são depósitos privilegiados da memória coletiva dos diferentes Estados-nação, formadas pelos retalhos de sua história, unidos pela culta tradição colecionadora de cada um de nossos países e, mais recentemente, pela revisão acadêmica que nossas instituições propuseram à história particular e universal da arte que conservam. Este ponto de vista específico não pode ser ignorado quando falamos de estratégias de diplomacia cultural que cada um pretende desenvolver.

Para ser mais específico, a perspectiva latino-americana, por exemplo, pode não ser igual ao Prado, assim como o museu do Louvre aos museus em Berlim. Nossa história comum nos obriga uma reflexão mais urgente, profunda e complexa, por sua vez. Criar pontes entre as instituições museológicas do espaço ibero-americano da cultura é, sem dúvida, uma das prioridades para nós e, ao mesmo tempo, um caminho para enriquecer a visão inevitavelmente parcial que cada um tem da história e da arte. Superar, em definitivo, as não raras vezes conflitantes formas de compreender os grandes fenômenos culturais e artísticos de uma ou outra parte do Atlântico. Entender, para ser ainda mais concreto, a singular forma de criação da arte bar-

“As galerias nacionais nascidas dos ideais iluministas são depósitos privilegiados da memória coletiva dos diferentes Estados-nação

roca colonial no mundo e a sua relação multifacetada com modelos hegemônicos da arte europeia exige uma generosa disposição para compartilhar o conhecimento e as perspectivas mais diversas. Este talvez seja um dos assuntos mais interessantes oferecidos a nós no caminho da internacionalização da cultura e da arte.

Para começar a caminhar nesta direção, temos de livrar-nos antes de alguns de nossos preconceitos. Reconhecer, por exemplo, que a nossa posição hegemônica no globo decaiu vários séculos atrás. Enquanto as potências europeias modernas colonizaram o mundo, nosso país perdia suas últimas possessões ultramarinas. Depois de perder o poder, o que nos resta é uma gloriosa herança, nada mais e nada menos que um dos mais diversos e ricos patrimônios históricos e artísticos que preserve qualquer nação do mundo, incluindo, claro, a nossa língua comum.

O poder político converteu-se em poder cultural. Um exercício de orgulhosa sinceridade que nos permitirá, sem perder a nossa privilegiada perspectiva histórica, participar ativamente do curso de nosso trajeto em direção ao expandido mundo atual.

AMÉRICA



AMÉRICAS SEM *fronteiras*



Ingo Plöger

Presidente Internacional do Conselho Empresarial da América Latina (CEAL) / Brasil

As Américas sem fronteiras são uma visão compartilhada pelos empresários do CEAL. Pensamos por um instante na América de Norte ao Sul em que podemos visualizar, pesar e prospectar as dimensões conjugadas deste continente. Os espaços de liberdade dentro dos processos democráticos aumentam a capacidade de reação, das sociedades abertas, aos nossos anseios por uma sociedade cada vez mais conectada e consciente do seu poder de mudar, evoluir as democracias e fortalecer suas instituições, abrindo os canais de diálogo para dinamizar e acelerar as transformações necessárias pelas reformas dentro da legalidade democrática.

Para a liderança do CEAL, o tema das evoluções democráticas tem alta prioridade. Dentro deste quadro visualizamos grandes oportunidades, onde a América Latina faz parte das soluções globais. Os grandes temas do futuro têm a América Latina como parte de sua solução – por exemplo, a segurança alimentar para os 9 bilhões de habitantes estimados para 2050, que terão na América Latina um grande parceiro para atender esta demanda. Recursos naturais aprimorados e transformados poderão suprir produtos e serviços das crescentes classes médias, da Ásia, dos Estados Unidos, da Europa e da África.

“ *A América Latina transforma-se num grande consumidor de produtos de alta rotatividade (higiene, cosméticos, etc). As oportunidades de fazer mais e melhor com menos são estratégias que as empresas buscam na parceria Latino-Americana*

A inserção da América Latina nas Cadeias Produtivas Globais terá como fonte relevante de recursos a matriz energética mais sustentável do mundo, sendo que as energias renováveis compõem a maior parte da matriz energética da América Latina. Isto só será possível e factível se a América Latina cuidar do seu próprio desenvolvimento de uma forma mais conjugada e interligada.

A América Latina tem hoje um PIB (PPP) de aproximadamente U\$ 7,5 bilhões, a metade dos Estados Unidos e da União Europeia e 2/3 da China.

O PIB per capita está na ordem de U\$12 mil/ano, enquanto na China está em torno de U\$ 10 mil. Os investimentos estrangeiros diretos IED na América Latina estão na ordem de U\$ 188 bilhões/ano, similar ao dos Estados Unidos e maior do que da China, U\$ 124 bilhões e a União Europeia supera todos com U\$ 245 bilhões.

Uma das características da América Latina é ter cadeias produtivas globais mais longas, fazendo com que o mercado interno tenha proporções maiores, referentes ao seu comércio internacional. As exportações mais importações são da ordem de 20% do PIB, similar aos Estados Unidos e da China, que também têm características de cadeias produtivas longas.

“*As empresas latino-americanas, dentro deste processo, buscam por maiores espaços para poderem oferecer soluções inteligentes e cada vez mais competitivas*”

Os processos de produção e inovação nas cadeias produtivas longas fazem com que a competitividade global possa ser constituída, desde que se invista em inovações e P&D. Na América Latina notamos este fenômeno na cadeia do agronegócio, particularmente na questão alimentar, ração, fibras e bioenergias.

A América Latina hoje já se desponta como sendo campeã nas proteínas animais e vegetais. A competitividade dentro das fazendas ou das fábricas, na utilização dos recursos naturais, é alta, perdendo sucessivamente sua posição pelo alto custo da porteira para fora, ou seja, pela deficiência da infraestrutura e dos elevados custos tributários administrativos, entre outros.

Os espaços empresariais, aliados aos investimentos públicos privados na área de logística e eficácia administrativa pública, poderão levar a América Latina a ter posições de Champions em muitas áreas.

A inserção social em larga escala nos últimos anos fez com que demandas reprimidas para produtos de entrada (entrance products) recebessem o estímulo de grandes escalas. Os resultados foram investimentos produtivos para produtos mais simples e de baixo custo. A América Latina transforma-se num grande consumidor de produtos de alta rotatividade (higiene, cosméticos, etc). As oportunidades de fazer mais e melhor com menos são estratégias que as empresas buscam na parceria Latino-Americana.

A educação que se inicia por políticas para a primeira infância e termina com a gestão inovadora do empreendedorismo são esforços fundamentais para inserir a América Latina na competitividade global. O processo inovador, a criatividade e o

empreendedorismo podem ser multiplicados se forem realizados de forma conjunta e não isoladas. Exemplos de excelência de inovações poderão ser encontrados nas áreas públicas privadas e institucionais na América Latina. Estas são experiências que queremos multiplicar e divulgar para dar acesso àqueles que estão longe destas.

A mobilidade traduzida pela facilidade das pessoas terem informações e comunicar-se com rapidez e eficácia, e poderem movimentar serviços, produtos e a si próprio dentro de cidades inteligentes são temas que a jovem sociedade latino-americana quer proporcionar às suas novas gerações, a impressionante conectividade atual das sociedades latino-americanas através dos seus Ipads, Iphones, que darão acesso à intermediação de conhecimento e processos para os indivíduos, famílias e suas comunidades.

As empresas latino-americanas, dentro deste processo, buscam por maiores espaços para poderem oferecer soluções inteligentes e cada vez mais competitivas. Parcerias globais e locais são estratégias que acompanham setores e empresas no seu dia a dia para uma América sem fronteiras. Isto traria benefícios a todos os envolvidos, pela interação das pessoas dentro de seu continente, pela proximidade cultural e diversidade de suas histórias e experiências. São riquezas que quando direcionadas a este objetivo comum produziram inserção e compartilharam prosperidade. Neste processo de integração física, social e de conhecimento da dinâmica do crescimento da nova classe média de baixo para cima, reduzindo a extrema pobreza, eliminando a fome e ao aumentar o bem-estar de nossos povos aumentará ainda mais a dinâmica da paz, da tolerância e da prosperidade mundial. A manutenção dos princípios do respeito à natureza contribuirá para a maior sustentabilidade do planeta. A cada dia no âmbito da globalização, a América Latina é cada vez mais uma solução e não um problema, isto se conseguirmos avançar nas nossas fronteiras mentais e alargar os espaços ainda não ocupados pelo desenvolvimento da esperança em podermos fazer mais por nós mesmos.



Belén Barreiro

Diretora da MyWord e ex-presidente do Centro de Investigações Sociológicas (CIS) / Espanha

A crise econômica, da qual, felizmente, já estamos saindo, tem transformado profundamente a sociedade espanhola. Entre 2007 e 2014, a taxa de desemprego passou de 8% para 23,6%: agora, são 5,4 milhões de desempregados, dos quais cerca de 62% são de longo prazo (estão há mais de um ano à procura de trabalho). Atualmente, existem mais de 700 mil famílias sem qualquer rendimento. A recessão produziu, além disso, um empobrecimento generalizado que a recuperação tardará para erradicar, se é que chegará a fazê-lo. Da mesma forma, a desigualdade social e a pobreza dispararam. Os 20% mais ricos na Espanha ganham sete vezes mais do que os 20% mais pobres, uma das maiores diferenças da Europa. E cerca de 20% da população está em risco de pobreza.

Neste contexto de desemprego, desigualdade e empobrecimento, a classe média entrou em colapso. Se em 2007, de acordo com o Centro de Investigação Sociológica (CIS), 63% dos espanhóis se considerava classe média, em 2013, 48% o faziam. Mikroskopia, um macro levantamento produzido pela MyWorld com uma amostra representativa de quase 8.400 pessoas, aponta uma queda ainda maior da classe média. Se, em termos gerais, 54% dos cidadãos da classe declarou ter caído de classe social como resultado da crise, 28,9% dizem ter decaído da clas-

“ *A classe média votará menos em grandes partidos, ainda que não seja apática em relação à política* ”

se média-média para a classe média-baixa. Um terço dos cidadãos, portanto, faria parte da nova classe média empobrecida. Trata-se de um dado subjetivo, pois mede a percepção do declínio percebido no elevador social – não a queda real –, mas não menos relevante por isso.

A classe média empobrecida transformou seus hábitos de vida, consumo e compra e é suficientemente numerosa para que partidos, empresas ou bancos possam sentir-se ameaçados. Neste sentido, ainda que o desencanto com os grandes partidos que protagonizaram a vida política espanhola apresentem um caráter transversal, os dados do Observatório MyWord para a Cadena SER mostram que o declínio do bipartidarismo, medido em intenções de voto, é onze pontos percentuais mais alto entre a classe média empobrecida do que entre aqueles que não variaram de classe. Este declínio no apoio ao bipartidarismo não responde, no entanto, a uma maior apatia política. Mais de esquerda do que de direita, entre 45 e 54 anos, são pessoas informadas e com mais interesse pela política do que o conjunto geral da população.

Os hábitos de consumo e de compra também transformaram-se mais entre as pessoas da classe média do que entre aqueles que permaneceram imunes à recessão. São mais os que pro-



“*Na Espanha há uma rejeição direcionada à economia capitalista, atrás do México e da Argentina*”

duzem em seus lares produtos antes comprados (9,1 pontos percentuais a mais do que o resto da classe média), assim como são mais os que recorrem a medidas próprias de ‘economia de guerra’, como mesclar sabão de lavar louça misturados com água (8,4 pontos mais), aqueles que mudaram o supermercado habitual por outro mais econômico (12,2 pontos percentuais mais), que compram marcas mais baratas (23,3 pontos mais) e aqueles que procuram ofertas (3,7 pontos mais), comparam os preços (3,8 pontos mais) e que fazem compra com uma lista para assegurar-se de que levarão apenas o necessário (4,3 pontos mais). Não só reduziram seus bolsos: também mudaram de mentalidade, tornando-se mais austeros por pura convicção e mais críticos com a sociedade de consumo.

Da mesma forma, entre a classe média empobrecida há mais “consumidores rebeldes” entre aqueles que se viram mais afetados pela crise (dez pontos percentuais mais, em média): são pessoas que sentem rejeição ou desconfiança em relação às grandes corporações econômicas e financeiras, em um país no qual caiu vertiginosamente o apoio à economia de mercado.

Em 2007, quase sete em cada dez espanhóis consideravam que o capitalismo era o melhor sistema econômico para o nosso país, uma percentual superior ao registrado em outros países vizinhos, como a Alemanha ou a França. Sete anos mais tarde, o apoio à economia de mercado despencou 22 pontos percentuais. Em um ranking de 44 países, a Espanha está agora posicionada como uma das mais anticapitalistas, atrás apenas do México e da Argentina.

Relutante aos grandes partidos políticos tradicionais, a classe média empobrecida ameaça deixar corporações lendárias; do mesmo modo, está mais disposta a castigar empresas que não mostrem comportamentos exemplares. Aristóteles disse que “a comunidade política administrada pela classe média é a melhor, e que é possível governar bem as cidades onde a classe média é grande e mais forte, se possível, maior do que as outras duas classes juntas, [...] pois assim, somando-se a qualquer uma delas, inclina a balança e impede os excessos dos partidos de oposição”. Deveria ser do interesse de todos, partidos e corporações, contribuir para o resgate de uma classe média agora empobrecida.

EMPRESAS E CORRUPÇÃO

NA *América Latina*



Guillermo Jorge

Sócio da Governance Latam e professor da Universidade de San Andrés / Argentina

INTRODUÇÃO

O tumulto regulatório anticorrupção da última década está gerando profundas mudanças na governança corporativa. A agressiva aplicação do Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), nos Estados Unidos, juntou-se, em primeiro lugar, à crescente aplicação de leis semelhantes em outros países da OCDE – particularmente Alemanha, Reino Unido Suíça e Canadá – e, mais recentemente, ao estabelecimento de regulações similares no Chile (2009), na Colômbia (2011) e no Brasil (2013). Se a isto somarmos a discussão legislativa de projetos análogos no Peru, México e Argentina, podemos prever uma rápida nivelção do campo de jogo entre empresas da OCDE e companhias latino-americanas. A disseminação regional do escândalo da Petrobras já começou a acelerar este processo.

Com algumas diferenças associadas a cada sistema jurídico, a norma legal já é global: um adequado programa de conformidade aumenta significativamente a possibilidade de negociar com as autoridades o deferimento ou o encerramento de um inquérito, a redução das sanções econômicas e a mitigação da responsabilidade penal dos executivos. Um “adequado” programa inclui ações no in-

“*As novas leis, apoiadas por uma sociedade civil cada vez mais eficiente em reivindicar a sua aplicação, obrigam que empresas abandonem o cumprimento formal e o integrem tanto no interior da empresa quanto em suas relações com terceiros*”

terior da empresa e em relação à cadeia de valor. No interior da empresa requer, minimamente, o estabelecimento de princípios, políticas e procedimentos internos para prevenir, detectar e corrigir atos proibidos, o treinamento de todo o pessoal na aplicação concreta destas políticas e procedimentos e um sistema de “justiça interna” – investigação, sanção e aplicação de medidas corretivas no caso de violações. Em relação à cadeia de valor, as regulações exigem a devida diligência nas relações

comerciais com terceiros – afiliados, fornecedores, agentes, contratados, etc – e a adoção de medidas proporcionais ao risco que cada terceiro apresenta.

Em outras palavras, o cenário mudou. O argumento da desvantagem diante de competidores sujeitos a regras menos exigentes – que, consciente ou inconscientemente determinou a ênfase na aplicação dos programas de *compliance* na região – é parte do passado. Ainda que muitos funcionários públicos não tenham se atentado para a mudança, as novas leis, apoiadas por uma sociedade civil cada vez mais eficiente em reivindicar a sua aplicação, obrigam que empresas abandonem o cumprimento formal e o integrem tanto no interior da empresa quanto em suas relações com terceiros.

A INTEGRAÇÃO DO COMPLIANCE AO NEGÓCIO

Ainda que a maioria das empresas conte com códigos de ética, a “maturidade” dos programas implementados em consequência varia significativamente, tanto em função das leis as quais está submetida como pela proximidade dos escândalos ocorridos, seguidos de imposição de sanções.

No nível mais baixo se encontram aquelas companhias que ainda mantêm uma abordagem fragmentada. Predominante em empresas menos expostas a sanções internacionais, esta abordagem é essencialmente reativa. A função do *compliance* –geralmente absorvida por áreas jurídicas ou auditorias– mantêm-se “*ad-hoc*”, sem integrar processos com outras funções -finanças, *procurement*, compras, vendas, marketing. Normalmente dotada de recursos mínimos, o programa é visto como uma formalidade e administrado de maneira documental. Naturalmente, é praticamente irrelevante quando enfrenta uma crise.

Em um nível intermediário concentram-se empresas que, porque fazem seus concorrentes ou porque exigem seus sócios de negócios, hierarquizarão parcialmente a função de *compliance*, outorgando certa visibilidade consistente na implementação de processos de “longo prazo”, que aspiram modificar alguns aspectos da cultura corporativa, sem pausa, mas também sem pressa. A função de *compliance* se destina, em maior medida, a definir e educar as forças de vendas nas chamadas “zonas cinzentas” – políticas de presentes e hospitalidade, entretenimento, contribuições de caridade, patrocínios, etc. Estes processos ainda não foram internalizados e, por isso, tampouco foram automatizados. Ainda que a função de *compliance* seja acompanhada, ou mesmo integrada pela gerência sênior, ainda não participa dos processos de tomada de decisões mais relevantes. A maioria das empresas que operam na América Latina se encontram nesta fase. No caso das subsidiárias de multinacionais, a agenda de *compliance* está dominada pela função de captar maior atenção

“Ainda que a maioria das empresas conte com códigos de ética, a “maturidade” dos programas implementados em consequência varia significativamente

do CEO local e pela “adaptabilidade” do programa projetado pela sede para a realidade regional, especialmente quanto à necessidade de conviver com setores da economia informal - que, segundo dados da OIT, supera os 47%, em média, na região -, com certas práticas sindicais, de organizações sociais e das forças de segurança.

Finalmente, algumas poucas empresas, especialmente aquelas que já passaram por uma crise e estiveram sujeitas a monitoramento, têm dedicado significativos esforços –orçamentários, humanos e tecnológico– para integrar a função de *compliance* a todas as decisões corporativas. A integração é fortemente acompanhada por uma arquitetura tecnológica, que automatiza processos já internalizados pela organização. Estas empresas já apreciam os benefícios de “não jogar no limite” em certos negócios, e desfrutam da eficiência gerada pela confiança organizacional, fortalecida por valores compartilhados. Muitas dessas empresas participam dos debates regulatórios globais, lideram práticas em suas indústrias e centralizam seu marketing nos benefício de negócios éticos. Em muitos casos, estas também compreendem a necessidade de adaptar os programas a determinadas especificidades regionais e aumentam o *ownership* dos departamentos locais.

OS RISCOS APRESENTADOS POR PARCEIROS DE NEGÓCIOS

Diferente da integração do *compliance* no interior da organização, a administração dos riscos apresentados por parceiros de negócios é mais homogênea na região: quase todas as empresas estão em um estágio embrionário.

A responsabilidade pelo “suborno indireto” não é nova. No entanto, a prática generalizada de deixar que parceiros locais –não alcançados pelos regulamentos globais– “façam o trabalho sujo”¹, levou reguladores a reforçar o sistema de prestação de contas. Onde antes era válido “fechar os olhos” diante de um suborno pago por um parceiro de negócios, atualmente a “cegueira voluntária” não apenas não funciona como uma defesa, mas, cada vez mais, atua como a base da responsabilidade empresarial, legalmente definida como a “falha na supervisão” ou a “falta de procedimentos adequados” para prevenir o delito cometido por um terceiro.

Para evitar a responsabilidade sob estes regimes de imputação, as companhias devem agir com diligência ao contratar seus terceiros. A receita padrão consiste em classificá-los de acordo com o risco apresentado –baixo, médio e alto– e adotar medidas preventivas sobre “os mais arriscados”. Estas medidas incluem a introdução de direitos de auditoria e cláusulas de rescisão contratual no caso de existirem suspeitas de que o risco será concretizado, seu treinamento e comprovação dos antecedentes comerciais por meio de fontes externas.

Embora no abstrato pareça razoável, aplicar esta receita não é fácil. Muitas empresas globais não conhecem o universo de seus parceiros de negócios ativos e, quando conseguem identificá-los, lhes custa classificar os riscos apresentados. Geralmente acabam fazendo baseando-se em estereótipos –o risco de corrupção do país de origem ou da indústria na qual atuam–, sem atentar-se para o risco que apresentam, concretamente, em suas relações

com a companhia. Assim como o programa de *compliance*, monitorar a adequação do objeto do contrato aos antecedentes de terceiros, ao preço e às práticas de mercado exige esforços de integração com diferentes áreas –compras, finanças, jurídico, *contract management*–, que nem sempre estão preparadas ou dispostas a responder de forma adequada. A complexidade, potencializada em companhias globais, foi evidenciada em um recente levantamento da Dow Jones, que mostrou que apenas 51% das multinacionais pesquisadas considera que suas políticas para parceiros de negócios são eficazes, e que apenas 5% têm grande confiança nelas. Mais uma vez, um sistema fragmentado ou “*ad-hoc*” aparece como uma solução simples e barata, mas, a médio prazo, ineficaz.

CONCLUSÃO

A relação existente entre a maturidade do programa de *compliance* e a proximidade que cada empresa teve de uma crise sugere que não podemos esperar que o setor privado lidere as mudanças necessárias para a prevenção da corrupção, se não se protege a competitividade. A convergência regulatória atual, somada aos padrões que algumas empresas estão desenvolvendo coletivamente –notavelmente a financeira, a farmacêutica e aquelas associadas a infraestruturas públicas– têm o potencial de nivelar o campo de jogo, de modo a permitir que o setor privado desempenhe um papel mais ativo na redução da corrupção e, com isto, na promoção do desenvolvimento na região.

¹ Um estudo recente da OCDE mostra que 75% das investigações de corrupção transnacional, ocorridas em nível mundial, entre 1999 e 2013, envolveu subornos pagos por intermediários, desde subsidiárias, agentes, provedores, contratados ou outros terceiros.

COMO DEFINIR **AS REGRAS** PARA ESTE **novο universo?**



Cristina Manzano

Diretora da esglobal / Espanha

Nunca o intercâmbio de ideias e informações tinha sido tão fácil; nunca havia ido tão longe. Desde o nascimento da internet, há pouco mais de 25 anos, esta converteu-se em um autêntico universo paralelo. Os números são vertiginosos. Quase 3,1 bilhões de usuários, cerca de 40 por cento da população mundial; um milhão de páginas na web; cerca de 90 bilhões de e-mails enviados em um dia...

Tudo está na Rede, tudo (ou quase) ocorre nela. A web tem impulsionado a democratização do conhecimento, permitindo o acesso imediato a vastas quantidades de dados, em qualquer formato, em qualquer lugar; tem potencializado a criatividade e, mais especialmente, a capacidade de compartilhar em escala global. Quando olhamos para trás, custa compreender como podíamos viver sem ela.

A Internet proporcionou, além disso, o surgimento de muitos e novos negócios, ao mesmo tempo que supõe um desafio, quando não uma ameaça direta à sobrevivência de outras –muito especialmente os que fazem qualquer tipo de intermediação– que estão sendo forçados a reinventar-se, sem ter muito claro o horizonte.

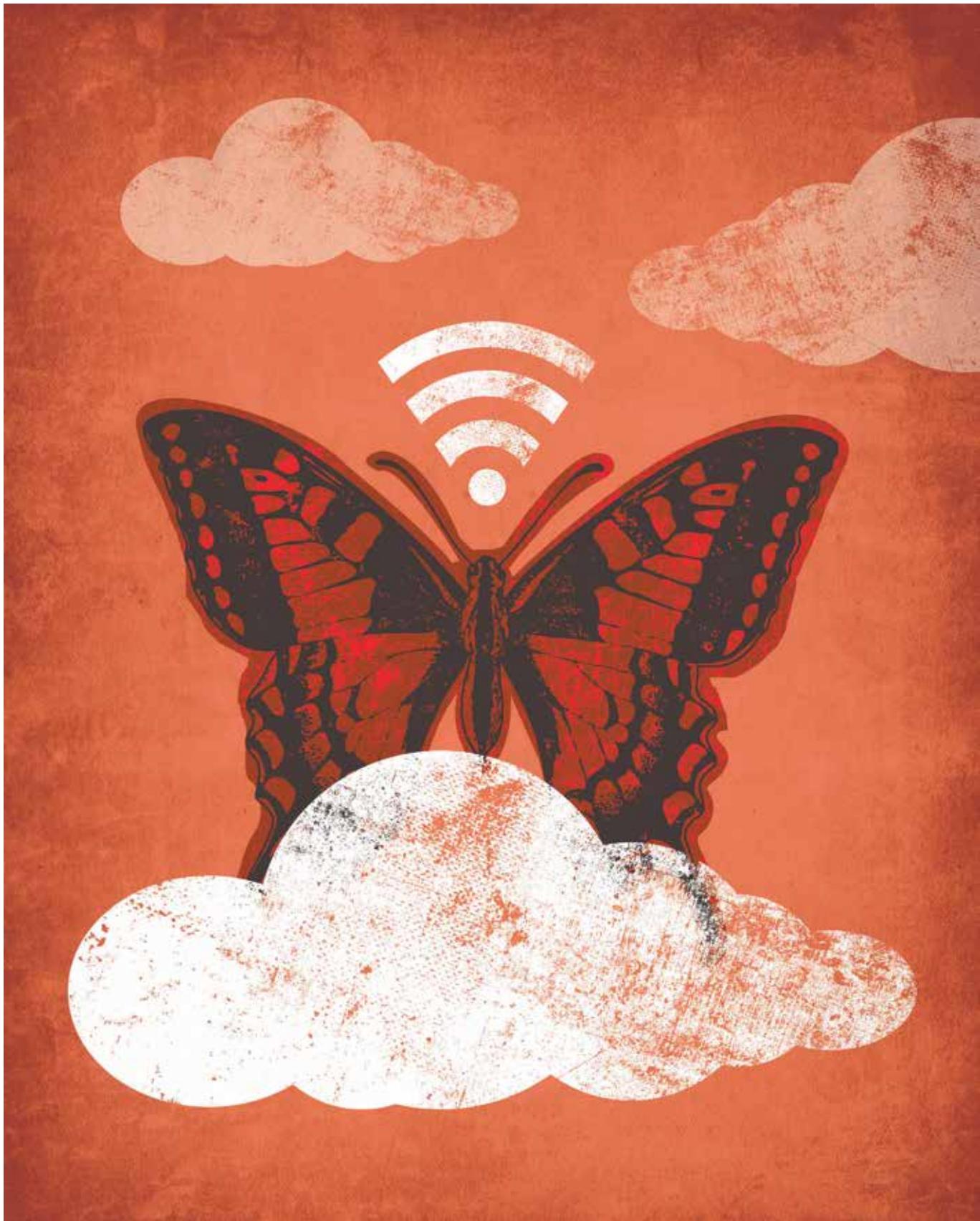
Implica também um desafio para as formas em que são geradas e distribuídas as ideias. Os inte-

“*Este universo paralelo do digital é regido, no fundo, pelas mesmas normas humanas que regem o mundo analógico, só que multiplicado a todo o seu potencial espacial, global, temporal e imediato*”

lectuais do século XXI sentem questionada sua existência, seu papel de papas da superioridade do pensamento, à medida que as bases tradicionais da sua influência cambaleiam. E debatem-se –alguns– entre o exercício de uma reflexão necessariamente lenta e a vertigem da atualidade, à urgência da reação que uma sociedade ávida por respostas imediatas.

A rede tem aumentado exponencialmente o ruído em torno de nós. A existência de filtros conhecidos, respeitados e acordados, como eram os próprios meios de comunicação, deram lugar a uma amálgama de referências, entre os custam separar o real do infundado, o desejo de ampliar a difusão com uma capacidade quase infinita de manipulação.

Este universo paralelo do digital é regido, no fundo, pelas mesmas normas humanas que regem o mundo analógico, só que multiplicado a todo o seu potencial espacial, global, temporal, e imediato, algo até então desconhecido. De modo que o debate gira em torno da conveniência, da necessidade e da possibilidade real de definir um novo marco de regras para este ambiente infinito, democrático e anárquico. E, como ocorre em outras áreas da globalização, a primeira dificuldade surge na hora de ajustar os planos nacionais, onde em geral se conhece e a regulação é aplicável, ao transnacional, onde a Internet opera,



no qual se une a falta de instituições globais eficazes que abordem estas questões.

Assim que, enquanto várias iniciativas tratam de projetar um consenso amplo e o mais global possível, o que se aplica é uma mescla de legislações nacionais, pragmatismo e senso comum, sempre vestidos com as circunstâncias políticas correspondentes.

A liberdade de expressão é um dos principais campos de batalha deste debate e suas realidades são extremamente diversificadas. Para citar apenas alguns exemplos, vão desde ações como o bloqueio do Twitter na Turquia – mais tarde anulada pelo próprio Tribunal Constitucional daquele país, ao recente assassinato de blogueiros em Bangladesh ou a prisão de tuiteiros em vários países ocidentais, incluindo a Espanha, em decorrência de manifestações –em 140 caracteres–, que violam, alegadamente, a dignidade das pessoas. Uma das consequências mais palpáveis desta nova situação é a revisão das leis que abordam os chamados crimes de ódio, que por serem na Rede, muitas vezes são amparados pelo anonimato, um terreno mais fértil neste sentido.

Outro caso de importância mundial é o uso magistral que o Daesh –termo que identifica o Estado Islâmico– faz da comunicação e das redes sociais para estender sua brutalidade e horror, e a discussão global sobre se seus vídeos e comunicados realmente fornecem informações –e se, portanto, deve ser difundidos– ou são apenas propaganda.

Mas, se é verdade que a Internet é capaz de amplificar até o impensável, o impacto não deixa de ser apenas um veículo. Por isso, ainda que as sociedades democráticas adaptem suas regulações aos novos tempos e aos novos formatos, não devem esquecer que a liberdade de expressão é um dos pilares sobre os quais se assenta.

Além daqueles relacionados ao conteúdo, o debate regulatório afeta também as próprias estradas da informação. Nascido da necessidade de troca de dados entre computadores e inicialmente desenvolvido

pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos, a World Wide Web permitiu um salto à comunidade acadêmica e de pesquisa, e daí à comercial, até converter-se na supercomplexa estrutura que é hoje. Este processo, no entanto, tem-se caracterizado por não ser controlado nem por governos nem por uma única pessoa, grupo ou organização, uma característica que, de acordo com os seus defensores, tornou possível atingir o nível atual de evolução.

Assim, então, os recentes e cada vez mais intensos esforços para submeter a Web a esquemas mais ortodoxos de controles –impulsados, entre outros, por alguns governos– acertam em cheio a conversação sobre o futuro da governança global da Internet. Fiel à sua natureza, esta poderia ser, de fato, o motor de um novo tipo de um organismo mundial, apoiado e reconhecido por todos, em que poderiam participar, em condições de igualdade, os diferentes tipos de atores envolvidos, tanto estatais como não estatais, comerciais e sem fins lucrativos.

Mas diante de uma possível centralização, surge também com força a tendência à fragmentação em grandes redes regionais, que aspiram definir suas próprias normas, sem passar pelo consenso global. A China, com sua tentativa de impedir o acesso de seus cidadãos a um sistema aberto, é, provavelmente, a mais significativa.

A outra grande frente aberta é o que alguns tem chamado de “a quarta geração de direitos humanos”: os direitos digitais, desde que o acesso à Rede seja gratuito, passando pela privacidade ou pela defesa da liberdade de expressão.

A Internet é, junto com a telefonia móvel, a invenção que mais rápido e mais profundo impacto causou a vida dos cidadãos de todo o mundo, aproximando-o, agora sim, à ideia de aldeia global. Como em outras áreas da globalização, a sua regulamentação deve procurar evitar abusos, nada mais, nada menos. Sua magia vem, em grande parte, da liberdade e da criatividade com que se produziu seu desenvolvimento e assim deveria continuar.

A *PÁTRIA* DO *Idioma*



Manuel Francisco Reina

Escritor e crítico literário / Espanha

“*Ruben Darío e Luis Cernuda, grandes autores versaram o espanhol como uma pátria comum*”

Muito se tem escrito e dissertado sobre o valor real e metafórico da língua espanhola. O fato de que, na atualidade, é uma língua falada por mais de quinhentos milhões de pessoas, de acordo com relatórios do Instituto Cervantes, tem moldado sua preponderância mundial, evidente em potências como os EUA. O interesse em aprender espanhol para aqueles que não a têm como língua materna deve ser diretamente proporcional ao nosso, de difundí-la com rigor e amplitude de visão, fato que nem sempre acontece. A banalização da nossa sociedade desvalorizou um idioma, incluindo nos meios de comunicação considerados cimentos da mesma, assim como os acadêmicos, literários e meios jornalísticos, até níveis que puseram em perigo os valores com os quais a Real Academia, por exemplo, foi criada: “Limpa, correta e esplendorosa”. Disto começam a tomar consciência os reais acadêmicos, e a prova é que os últimos congressos da língua foram realizados em cidades do continente americano como Valparaíso, Chile, em 2010, Cidade do Panamá, em 2013, e a próxima, prevista para março de 2016, em San Juan, Porto Rico. Não é por acaso, dada a força da Associação das Academias da Língua Espanhola (Asale), fundada sobre o peso dos seus numerosos membros e falantes, com uma presença, não apenas migratória, mas de fato e de direito, nos EUA.

O fluxo da linguagem não deve ser tratado como um “bem imaterial”, pretexto ornamental de Exposições Universais, encontros macroeconômicos, político ou internacionais, mas como uma realidade tangível.

Uma mudança importante poderia ser o fato de que nestes encontros contemplassem especialistas em cultura e humanidades. Bem observada, a língua constitui uma “Pátria”, não sujeita às mudanças e flutuações de fronteiras ajustadas a acordos e transformações históricas, mas uma realidade de pensamento, um modo de compreender, comunicar e interpretar o mundo.

Um dos primeiros intelectuais a compreender isto foi o nicaraguense Rubén Darío, pai do movimento modernista, verdadeiro construtor, através da linguagem, de mais pontes e áreas de progresso que muitos arquitetos seriam capazes. Este escritor cosmopolita e jornalista, falava com clareza em seu livro “Viagem à Nicarágua”. Advertia, em 1898, após as perdas de colônias espanholas, como Cuba e Filipinas, de como a linguagem, referindo-se ao inglês frente à língua espanhola, era também uma forma de colonialismo, de domínio cultural. Tinha razão, também nisto, a menos de um ano do centenário de sua morte.

No entanto, foi o professor e poeta Luis Cernuda, pertencente à chamada Geração de 27, exilado nos EUA, quem melhor definiu o conceito de “A Pátria do Idioma”, ao passar, nos anos cinquenta do século XX, ao novamente dar aulas em sua língua materna, o espanhol, no México. Em um de seus últimos livros, “Variações sobre o tema mexicano”, medita, poeticamente sobre a língua e seus âmbitos; sua dimensão universal e como a estrutura do pensamento de uma linguagem particular recria o espaço real e a identidade. Neste livro raro, um livro de poemas em prosa, mas também em tom meditativo e quase filosófico - não esqueçamos que Cernuda pertence à escola de José Ortega y Gasset -, diz: “Como não sentir orgulho ao ouvir nossa língua falada, eco fiel e ao mesmo tempo expressão autônoma, por outros povos do outro lado do mundo? Eles, conscientemente ou não, gostem ou não, com os mesmos sinais de sua alma, que são as palavras, mantêm vivo o destino de nosso país, e teriam que mantê-lo mesmo depois que ele deixasse de existir”. Esta profunda reflexão emitida há quase setenta anos por Cernuda foi continuada na essência pela publicação *Cadernos Hispanoamericanos*, especialmente em períodos que vão desde a sua fundação, com Pedro Laín Entralgo e Luis Rosales, até o final da direção do poeta Félix Grande. Graças a eles debateu-se a mesma ideia de forma rigorosa e construtiva, de ambas as margens transoceânicas do idioma, com reflexões de pensadores e criadores tão credenciados como Octavio Paz, entre outros.

Atualmente, trabalha-se séria e apaixonadamente nesta ideia em Miami, na FIU (*Florida International University*), que, em um curto espaço de tempo e com escassos recursos, tornou-se uma das dez melhores universidades norte-americanas, e que conta com o maior número de estudantes hispânicos do país. O próprio presidente Obama, em fevereiro deste ano, tornou-a em centro da ação de seus discursos sobre a política de imigração e de relações com a comunidade hispânica. O mais curioso de tudo é que esta Universidade baseia o seu prestígio no ensino e no estudo das huma-

nidades, especialmente da Língua e da Literatura espanhola, da História e da cultura, como fundação e ancoragem para construir a sociedade. Este esforço parte, em grande medida, do desejo de professores como a Catedrática de História, Aurora Morcillo, que trabalha na criação de propostas como a “Iniciativa para os Estudos da Espanha e do Mediterrâneo”, que visa promover uma plataforma para explicar as relações da cultura e do mar, da história da Espanha, ligando-a à própria história da América. Dela, participaram figuras como José Varela Ortega, presidente da Fundação Ortega y Gasset, contando com apoio dos atuais reis da Espanha, que a visitaram no ano passado, quando ainda eram Príncipes das Astúrias. No entanto, é da responsabilidade de todos, de maneira transversal, a partir de todos os âmbitos possíveis, intelectuais, empresariais, políticos e econômicos, que esta realidade tangível, esta pátria do idioma, continue crescendo, saudável e poderosa, contudo preservada e renovada. Isso conforma nosso mundo, largo e de muitos limites, e a grandeza secular da nossa língua. Uma base da realidade e do progresso. Quem o leu (e viveu), sabe.

“*A Flórida e sua Universidade Internacional são agora o epicentro do idioma espanhol nos Estados Unidos*”



ECONOMIA **COLABORATIVA**:

A REVOLUÇÃO DO **consumo mundial**



Alejandro Romero Sócio e CEO para América Latina da LLORENTE & CUENCA/ México

Luisa García Sócia e CEO para a Região Andina na LLORENTE & CUENCA / Peru

Nos últimos anos, as tendências de consumo têm evoluído a um ritmo surpreendente, em paralelo com a expansão do universo digital através das redes sociais e como consequência da crise global que atingiu o mundo ao longo da última década. Uma prova é o nascimento da economia colaborativa, um fenômeno que, gradualmente, tem ganhando muita força e está quebrando paradigmas de consumo estabelecidos até agora, com a geração do milênio como o expoente principal. A tecnologia está mudando os modelos de negócios tradicionais, focando nas necessidades dos consumidores.

Longe vão os tempos da sociedade de proprietários, a revolução digital de hoje cria novas relações produtivas e transforma os padrões de consumo globais. É assim que nasce a economia colaborativa, um sistema onde se compartilha e troca produtos e serviços através de plataformas digitais, com a reputação e a confiança de um melhor serviço como eixo da decisão de compra-venda. Graças a estas plataformas digitais, as barreiras de desconfiança foram reduzidas, tomando como base a utilização de perfis de usuários com avaliações e referências, que dão origem a novas formas de se relacionar, compartilhar e rentabilizar bens econômicos em modelos de negócios tradicionais.

“ *O principal valor agregado desta nova tendência de colaboração, além de ganhos econômicos, é a produção e o desenvolvimento de conhecimento* ”

A internet, os sistemas de geolocalização, a portabilidade e a sociabilidade das novas tecnologias, o *crowdsourcing*, a cultura *open-source*, o *maker movement* e o surgimento de uma nova geração de cidadãos com maior capacidade e alcance para impactar seu ambiente através de um clique, são apenas alguns dos componentes

técnicos e culturais que lançaram as bases para a consolidação de um novo modelo de troca, que está redefinindo a forma de fazer negócios e relações através do intercâmbio de bens e serviços entre os cidadãos.

Por isso, o principal valor agregado desta nova tendência de colaboração, além de ganhos econômicos, é a produção e o desenvolvimento de conhecimento, uma vez que ao ser compartilhado, pode ser tomado como um ponto de partida para iniciar novos modelos de negócios.

Neste sentido, o modelo de economia colaborativa pode trazer benefícios pessoais, tanto em nível econômico como de crescimento pessoal e intelectual, mas está sujeito a uma limitação: o desejo do indivíduo.

O verdadeiro potencial deste modelo reside na integração de várias pessoas no processo de geração de valor, tanto econômico quanto social. Ao

estabelecer que cada indivíduo pode trabalhar em uma área diferente de especialização, nesta economia, descobre-se que existe um potencial infinito de possibilidades de criação, inovação e, inclusive, empoderamento financeiro em pequenos, médios e grandes projetos.

A era da economia colaborativa supõe uma mudança cultural, já que é uma economia de acesso na qual podemos encontrar desde motoristas particulares e trabalhadores domésticos até alojamento e quartos de hotel ao redor do mundo.

O crescimento exponencial da economia colaborativa nos últimos anos, a nível global, não teria sido possível sem o desenvolvimento tecnológico. A evolução das plataformas que oferecem sistemas de mercado on-line, em conjunto com as P2P, são fatores determinantes que favoreceram este modelo, garantindo um ecossistema no qual trocar bens e fazer transações on-line resulta tão simples como inserir determinados dados pessoais e fazer alguns cliques.

Sem dúvida, o desenvolvimento do plano digital facilitou o processo de comunicação, agilizando e massificando, do mesmo modo que o fez com o intercâmbio de bens e até mesmo com a criação de comunidades focadas em realizar atividades e desenvolver modelos on-line como o consumo colaborativo, o que permitiu a difusão de iniciativas locais até globais.

O PANORAMA ATUAL

Nomeado pela revista Time em 2011 como uma das “10 ideias que mudarão o mundo”, a economia colaborativa posicionou-se hoje como um novo modelo financeiro no auge. Graças às mudanças de hábito, passamos da posse à acessibilidade. Concretamente, grande parte da sua estrutura se baseia na aplicação de novas tecnologias para estabelecer redes de troca, aluguel, leilões ou de comunidades estabelecidas para compartilhar bens, espaços e serviços.

Os números deste fenômeno econômico são cada vez mais surpreendentes. Milhares de viajantes ao redor do mundo hospedam-se em propriedades de outras pessoas, utilizando a plataforma Airbnb; milhões de pessoas utilizam serviços do Uber para chegar aos seus destinos e quase metade da população mundial tem uma conta no Spotify, o que lhe permite desfrutar de uma infinidade de músicas online.

De acordo com a Forbes, no ano passado, cerca de US\$ 3,5 bilhões de dólares foram movimentados dentro da economia colaborativa a nível global, o que representou um aumento de 25% em relação às transações registradas neste setor durante o ano de 2013.

Este modelo está abrangendo cada vez mais áreas da sociedade e, especialmente, a vida cotidiana dos cidadãos. O Airbnb já opera em 35 mil cidades de 192 países, oferecendo mais de 600 mil espaços de alojamento, que vão desde habitações individuais até castelos europeus. Enquanto isso, o Uber tem presença em mais de 100 cidades, em 45 países diferentes, e está avaliado em mais de US\$ 18 bilhões de dólares.

AS CRÍTICAS QUE A ECONOMIA COLABORATIVA ENFRENTA

Muitos questionamentos surgiram diante deste auge. À medida que este modelo econômico vai se expandindo e avança em direção à sua consolidação, surgem posturas mais críticas que se opõem ao seu desenvolvimento, já que para muitos empresários tradicionais elas representam uma concorrência desleal dentro de seu setor.

O crescimento de plataformas, como a Airbnb e Uber, tornaram-se objeto de polêmica em todo o mundo. No caso do Uber, foram notáveis as manifestações e protestos por parte de motoristas de táxi, que desde Washington até a Cidade do México, passando por Bogotá e Madri, exigem regulamentações e até sanções deste modelo, ainda que inde-

pendentemente da postura tida diante disso, revela um desejo generalizado e partilhado, por parte dos consumidores de todo o mundo, de encontrar soluções que ampliem o acesso a bens e serviços que satisfaçam as necessidades da sociedade do século XXI e que permitam manter um diálogo horizontal, baseado na reputação e na confiança que fornece uma estrutura de troca, onde todos estejamos em possibilidade de ser tanto consumidores como produtores, ao mesmo tempo.

Com este panorama, o grande desafio enfrentado pela economia colaborativa é a regulamentação, porque neste momento não conta com normativas claras e encontra-se diante da necessidade de criar um marco legal, que outorgue segurança e confiança para os envolvidos. Diante desta situação, surge a pergunta de como fazê-lo, já que uma regulação desproporcional prejudicaria consumidores e o interesse geral, impondo um obstáculo à concorrência efetiva.

Os sistemas de reputação implantados por estas plataformas fazem com que o usuário tenha as informações necessárias sobre os produtos ou sobre os serviços que estão disponíveis no acesso, mas muitas vezes isso nem sempre é suficiente. É necessário dar uma resposta normativa quando existem várias brechas legais e de mercado que impedem o acesso de operadores à prestação de bens e serviços. A criação de normas faz sentido, em um caso como este, quando o mercado é incapaz de chegar a um resultado que aloque os recursos de forma eficiente.

AS MUDANÇAS PROVOCADAS PELA ECONOMIA COLABORATIVA

A gravidade da crise econômica mundial, refletidas em estados à beira da falência e nas altas taxas de desemprego, a crescente preocupação com a ecologia e a saúde do meio ambiente têm feito com que, nas últimas décadas, as pessoas descubram e promovam o consumo colaborativo, priorizando a reutilização de objetos que

ninguém mais usa, em vez da aquisição de novos artigos.

Por esta razão, muitas pessoas, em diferentes regiões do mundo, encontraram na economia colaborativa uma maneira idônea de obter produtos e serviços de que necessitam, sem comprometer sua situação financeira, pois este modelo prioriza o uso do objeto sobre a propriedade do mesmo.

Este rejuvenescido conceito já despertou a criatividade de milhões de pessoas, que demonstraram que estamos localizados em um ponto conjuntural no qual a economia colaborativa pode ser usada de maneiras cada vez mais inovadoras e socialmente responsáveis.

UM OLHAR EM DIREÇÃO AO FUTURO

O futuro apresenta muitos desafios para a economia colaborativa, já que, além de regulação e normativas em torno de seus processos, deve-se fortalecer a confiança entre as partes envolvidas para continuar a dar passos firmes em direção a um desenvolvimento sustentável.

Este modelo é alimentado graças a cidadãos empoderados que trabalham em conjunto, mas esta colaboração exige a confiança diante das pessoas ao nosso redor.

A economia colaborativa busca oferecer novas alternativas ao sistema atual. Propõe aprender a valorizar os intangíveis gerados, como a diminuição de emissões, as conexões entre as pessoas e nossa constante capacidade de criação. É o futuro da solidariedade entre os cidadãos. Geramos projetos, compartilhamos recursos e temos ganhos conhecendo os beneficiados em primeira mão.



PRÊMIOS

conquistados PELA **UNO**



GOLD WINNER
na categoria
Best House Organ



GRAND WINNER
Best of Magazines
Overall Presentation



GOLD WINNER
na categoria *Magazines*
Overall Presentation
Executive



SILVER WINNER
na categoria
Design - Illustration

LLORENTE & CUENCA

LLORENTE & CUENCA é a **consultora líder em Gestão da Reputação, Comunicação e Assuntos Públicos** em Espanha, Portugal e na América Latina, e conta com dezessete sócios e mais de 350 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 tem delegações próprias na **Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, Equador, Espanha, EUA** (Miami), **México, Panamá, Peru, Portugal** e **República Dominicana**, e oferece também os seus serviços através de companhias associadas nos **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; **HERING SCHUPPENER** na Alemanha e Bruxelas; **Hirzel.Neef. Schmid.Counselors** na Suíça; **SPJ** nos Países Baixos; **Porda Havas** em China; **AD HOC Communication Advisors** na Itália; **NBS Communications** na Polónia; **NATIONAL Public Relations** no Canadá; **Hallvarsson & Hallvarsson** na Suécia; e **EM** na Rússia. 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
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Diretor corporativo de Inovação
jcachinero@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e diretor geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e diretor geral
acorujo@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 RH

Antonio Lois
Diretor de RH para
América Latina
alois@llorenteycuenca.com

Daniel Moreno
Gerente de RH
para Espanha e Portugal
dmoreno@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

Barcelona

María Cura
Sócia e diretora geral
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
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

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

Lisboa

Madalena Martins
Sócia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Diretor geral
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Diretor
cruiz@llorenteycuenca.com

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

EUA

Miami

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

600 Brickell Avenue, Suite 1590
Miami, Florida 33131

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

México DF

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

Panamá

Javier Rosado
Sócio e diretor geral
jrosado@llorenteycuenca.com

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

Santo Domingo

Alejandra Pellerano
Diretora geral
apellerano@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. 501
Tel: +57 1 7438000

Lima

Cayetana Aljovín
Gerente geral
caljovin@llorenteycuenca.com

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

Quito

María Isabel Cevallos
Diretora
micevallos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero – Edificio 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 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DO SUL

Buenos Aires

Pablo Abiad
Sócio e diretor geral
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente conselheiro
para o Cone Sul
emorad@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

Juan Carlos Gozzer
Diretor geral
jcozzer@llorenteycuenca.com

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

PRESENÇA NA REDE

Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

Twitter
http://twitter.com/llorenteycuenca

Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

Centro de Inovação
www.desarrollando-ideas.com

YouTube
www.youtube.com/llorenteycuenca

Revista UNO
www.revista-uno.com.br

LinkedIn
www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

Slideshare
www.slideshare.net/llorenteycuenca

WWW.REVISTA-UNO.COM.BR

