

# UNO

**LLYC IDEAS**

EXPLORAR. INSPIRAR.



**GERENCIANDO**  
a incerteza

## LLYC IDEAS

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

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

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

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

## UNO

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

llorentycuenca.com  
ideasbr.llorentycuenca.com  
revista-uno.com.br



# UNO

**DIREÇÃO E COORDENAÇÃO**  
LLYC IDEAS

**CONCEITO GRÁFICO E PROJETO**  
AR Difusión

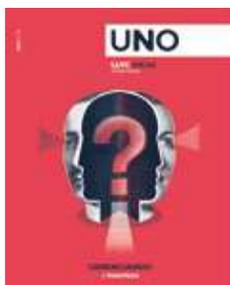
**ILUSTRAÇÕES**  
Marisa Maestre

Madri, novembro de 2022

---

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

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



# SUMÁRIO

2022 nº 39

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

# QUEM são OS COLABORADORES



## Carmen Muñoz

**Diretora Sênior de Relações Públicas da LLYC.** É formada em jornalismo pela Universidade Complutense de Madri e pós-graduada em Gestão Empresarial e Gestão da Comunicação (IE) e Gestão de Campanhas Eleitorais (ICADE), com doutorado em jornalismo com a tese “Geopolítica do lobbying: Rumo à privatização do processo decisório político”. Ela ensina relações institucionais e lobbying em várias universidades. [Espanha]

---



## Pablo Turletti

**CEO do ROI Marketing Institute.** Especialista renomado com mais de 20 anos de experiência global em diversos setores, Turletti atende empresas multinacionais, públicas e organizações sem fins lucrativos com uma abordagem sistemática para tornar os departamentos de vendas e marketing mais eficientes e impactantes no fluxo de caixa dos negócios. Atuou como consultor e diretor para a União Europeia e o governo italiano em todos os mercados da América Latina, como vice-presidente internacional em três agências de marketing nos Estados Unidos, como presidente de uma agência de marketing líder na Espanha e na Alemanha e como membro do conselho de várias organizações. [Estados Unidos]

---



## Enrique Feás

**Pesquisador Sênior do Real Instituto Elcano.** Técnico Comercial e Economista do governo em licença e professor associado do IE. Anteriormente, ele foi conselheiro econômico e comercial em várias embaixadas espanholas e ocupou vários cargos nos Ministérios da Economia e do Comércio. Ele é especialista em economia internacional e no programa Next Generation EU e Planos de Recuperação e Resiliência. [Espanha]



### **Etienne Huret**

**CEO da Natixis.** Com trinta anos de experiência na área bancária e quinze como consultor, durante os quais liderou grandes programas de transformação no setor bancário. Ele foi CEO da Société Générale e Senior Leader de seus Centros Internos Globais em Bangalore. Tem uma vasta experiência internacional em países como Portugal, Bélgica, Rom nia e  ndia, onde tem promovido uma mentalidade inclusiva e inovadora, com particular atenção à diversidade em liderança e tecnologia. [França / Portugal]

---



### **María Esteve**

**Sócia e Diretora-Geral para LLYC Região Andina.** Assumiu a direção geral da LLYC Colômbia em julho de 2013, depois de ter ocupado por dois anos o Departamento de Comunicação Corporativa e Relações Institucionais do Banco Santander – entidade que posteriormente passou para as mãos do CorpBanca – chileno. Anteriormente, trabalhou por quase dez anos para a Dattis Consultores en Comunicación como Diretora de Contas e Sócia Consultiva, com clientes como Ecopetrol, Telef nica e BBVA, entre outros. Possui vasta experiência nas áreas de Comunicação de Crise e Relações Públicas, fruto de sua trajetória em empresas de comunicação e empresas privadas. [Colômbia]

---



### **Roberto Rocha**

**Diretor-Geral da Teva Brasil.** Administrador de empresas com mestrado em Engenharia de Produção e cursos de formação de liderança em escolas de negócios como Harvard, Wharton e IPADE México, ele tem mais de 28 anos de experiência trabalhando na indústria farmacêutica em vários países ao redor do mundo. Executivo com experiência e habilidades multiculturais que se adaptou ao longo de sua carreira a ambientes de negócios diversificados e dinâmicos em regiões como América Latina e Europa Oriental. [Brasil]



### **Cristina Garmendia**

**Presidente da Fundação COTEC para a inovação.** Graduada e Doutora em Ciências Biológicas e MBA pela IESE Business School, foi Ministra de Ciência e Inovação do Governo da Espanha. Após deixar o Governo, retomou as suas responsabilidades nas empresas que fundou, Ysios e Genetrix. Ela também preside as empresas de biotecnologia, a hispano-alemã Expedeon AG e a hispano-americana Satlantis Microsats. É presidente da Fundação COTEC e integra diversos conselhos consultivos, universidades e administração de empresas. Ela é conselheira da Comissão Europeia como membro do Grupo de Alto Nível (HLG), que formulou as recomendações para a concepção do IX Programa Marco (2021-2026) da União Europeia. Seu trabalho e visão empreendedora foram reconhecidos em diferentes ocasiões com prêmios por pesquisa e inovação empresarial. [\[Espanha\]](#)

---



### **Mónica Costa**

**Diretora de Comunicação da Covestro Espanha.** Licenciada em Ciências da Informação pela Universidade de Navarra, foi chefe de reportagem na Europa Press Catalunya, diretora de comunicação no Consorci Hospitalari de Catalunya e USP Hospitales, e gerente de saúde na LLYC. Desde 2017, é diretora de comunicação do Covestro na Espanha. [\[Espanha / Suíça\]](#)

---



### **Víctor Lapuente**

**Professor de Ciência Política na Universidade de Gotemburgo.** É doutor em Ciência Política pela Universidade de Oxford, colunista do El País e colaborador da Cadena SER. Entre seus livros estão *O Retorno dos Xamãs: os charlatões que ameaçam o bem comum e os profissionais que podem nos salvar* e *Decálogo do bom cidadão: como ser pessoas melhores em um mundo narcisista*, ambos publicados pela Editora Península. [\[Espanha\]](#)



### **Luis Echavarría**

**Gerente de Estação de Serviço da Repsol México.** Executivo com mais de 20 anos de experiência técnica, operacional e comercial na distribuição de combustíveis líquidos (gasolina, diesel, aviação e naval), lubrificantes e GNV; TDC e negócios complementares de distribuição no varejo. Assessor dos governos da Colômbia e do Equador no desenvolvimento e implementação de álcool combustível e biodiesel. Atualmente é Gerente de Estação da Repsol México. Ele é associado à Organização Terpel, em diferentes cargos de gestão na cadeia de suprimentos na Colômbia, México e Panamá. [\[México / Colômbia\]](#)

---



### **Cristina Monge**

**Professora de Sociologia na Universidade de Zaragoza.** Especialista em sustentabilidade e qualidade democrática e, em particular, em governança para a transição ecológica, um assunto no qual colabora com várias instituições. Ela é analista política do El País, Cadena Ser e outros meios de comunicação, presidente da Associação Mais Democracia e membro do conselho consultivo do LLYC. [\[Espanha\]](#)



# INCERTEZA também é uma OPORTUNIDADE



**José Antonio Llorente**

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

Os cisnes negros são o tipo de eventos que não prevemos, mas que, precisamente por causa disso, têm um enorme impacto nas sociedades. Nos últimos anos, experimentamos duas, a pandemia e a guerra na Ucrânia. Ambas transformaram rapidamente muitas de nossas expectativas, algumas de nossas crenças e grande parte de nossa atividade profissional e bem-estar pessoal.

Isto, juntamente com processos já em andamento, como a digitalização e a transição ecológica, nos lançou em uma nova era de incertezas e mudanças. Esta é uma forma de incerteza que afeta os grandes dados macroeconômicos e as políticas nacionais e internacionais, mas também questões concretas e cotidianas: à doença e à saúde mental, os locais de trabalho, os bancos, a relação dos cidadãos com o Estado, o uso da tecnologia, a forma como consumimos, as fontes de nossa energia, as noções clássicas de reputação e responsabilidade social, entre muitos outros aspectos da vida.

No entanto, nada seria pior do que ficar paralisado por essas muitas incertezas. A responsabilidade de todos nós e, particularmente dos responsáveis pelos negócios e pela comunicação, é aprender a gerenciá-los, descobrir as oportunidades que eles oferecem para se tornarem mais eficazes e resistentes e transformá-los, na medida do possível, em janelas de oportunidade de melhoria.

**“Esta é uma forma de incerteza que afeta os grandes dados macroeconômicos e as políticas nacionais e internacionais, mas também questões concretas e cotidianas: à doença e à saúde mental, os locais de trabalho, os bancos, a relação dos cidadãos com o Estado, o uso da tecnologia, a forma como consumimos”**

Esta nova edição da revista UNO da LLYC tem como objetivo fornecer algumas ideias sobre a gestão da incerteza. Há um ditado que diz que “saber é metade da batalha”, ou seja, saber o que estamos enfrentando é ter a metade do desafio vencido. E, assim, a era da incerteza também deve ser, se quisermos navegá-la adequadamente, uma era de conhecimento. Precisamos compreender as rápidas mudanças no trabalho e no consumo, como as instituições públicas estão sendo transformadas e como o comércio global está evoluindo num momento em que a própria globalização está sendo desafiada. Mas também como os valores da sociedade estão mudando como resultado de todos esses processos paralelos. Em mui-

tos aspectos, a incerteza deriva da velocidade com que as transformações estão ocorrendo. Nossa única certeza, pode-se pensar, é que a mudança será rápida, constante e muitas vezes inesperada.

Pela própria natureza dessas incertezas que devemos aprender a administrar e transformar em oportunidades, esta edição da UNO é um tanto especial. Tipicamente, cada edição da revista é concebida por um dos departamentos da LLYC, que trazem sua expertise, experiência no setor e conhecimento profundo dos clientes e de suas necessidades. Desta vez quisemos acrescentar a isto uma abordagem multidisciplinar, incluindo as opiniões e ideias de vários departamentos da empresa, e as de seus clientes. Porque enfrentar os novos desafios exigirá uma visão ampla que vai da comunicação e do marketing aos assuntos públicos, da digitalização à saúde e à gestão de talentos. Esta visão ampla também é ampla de um ponto de vista geográfico. Se a Europa e a Espanha estão hoje mergulhadas em uma nova e mais complexa forma de incerteza, a América Latina, como bem sabem nossas operações lá, aprendeu não apenas a viver com a incerteza, mas a incorporá-la em suas análises e estratégias. Esta perspectiva latino-americana é refletida aqui: há muitas lições que os espanhóis e europeus podem aprender com isso.

**“Trata-se de abraçar a incerteza como o sinal dos tempos. Não se sentir incapacitado por isso. Aprender a administrar, projetar e liderar, confiando nisso. Para administrá-lo e aproveitá-lo ao máximo”**

Em resumo, trata-se de abraçar a incerteza como o sinal dos tempos. Não se sentir incapacitado por isso. Aprender a administrar, projetar e liderar, confiando nisso. Para administrá-lo e aproveitá-lo ao máximo. Como repetem alguns dos autores desta edição, a incerteza nos obriga a concentrar mais, a pensar melhor, a ser mais imaginativos, a apostar na criatividade e a não nos deixarmos levar pela inércia do que sabemos ou pela nostalgia de um mundo mais estável. Este é precisamente o espírito deste UNO: não se trata apenas de sobreviver a mudanças inesperadas, mas de transformá-las em uma fonte de coragem, imaginação e ousadia. Devemos administrar a incerteza causada por dois grandes cisnes negros e antecipar a possibilidade de mais. Esta é, hoje, uma das principais chaves para o sucesso.

# INTERDEPENDÊNCIA e INCERTEZA



**Carmen Muñoz**

Diretora Sênior de Relações Públicas da LLYC / Espanha

“Enquanto durmo, a árvore cresce”, diz J. A. González Iglesias em um de seus poemas. É um verso recorrente que repito mentalmente toda vez que alguém pronuncia a palavra “incerteza”. É como se me ajudasse a traçar uma linha vermelha que não me permito atravessar, aquela que me alerta para a incerteza como desculpa, aquela que me mantém afastado da tentação do paroxismo. Enchemos nossos olhos de ansiedade e colapso, e todas as perguntas, pessoais ou não, giram em torno de “o que vem depois?”. Fizemos a piada, “só faltam as lagostas”, uma filosofia de vida. Uma vida de escassez que promete pouco e ameaça constantemente. E sem realmente saber por quê, um certo sentimento se instalou no sentido de que nada importa, porque seremos abalados por um futuro irremediavelmente pior. E se funcionar?

Enquanto procuramos sinais no universo para reafirmar nossas crenças, há uma sociedade mutante que anseia por liderança e, como a árvore, enquanto estamos dormindo, cresce. Há muito a ser feito nesta nova velocidade que exige ousadia, diferentes abordagens e diferentes modelos de gestão, também em relação às políticas públicas. Agora, talvez, mais do que nunca. A incerteza como estrutura nos coloca (instituições, empresas e indivíduos) no modo cérebro, que é o modo de sobrevivência: a memória distante de terminar o dia na caverna sã e salva depois de escapar do leão. E, desta forma, uma grande parte da classe política, a fim de se perpetuar, está orientada apenas para as próximas

**“Enquanto procuramos sinais no universo para reafirmar nossas crenças, há uma sociedade mutante que anseia por liderança e, como a árvore, enquanto estamos dormindo, cresce. Há muito a ser feito nesta nova velocidade que exige ousadia, diferentes abordagens e diferentes modelos de gestão”**

eleições. De igual forma, muitas empresas, para se perpetuarem, olham apenas para a próxima rodada de investimentos. Incapazes de levantar os olhos para o fenômeno social que se aproxima deles, para nós, para o porquê e como.

Estima-se que pelo menos 30% do EBITDA (lucro operacional bruto) de uma empresa depende da estrutura regulatória na qual ela opera. Esta é uma estimativa da McKinsey a partir de 2013. Tudo o que aconteceu desde então aumentou o peso da regulamentação e das políticas públicas na tomada de decisões de uma empresa. Também do outro lado, onde, por meio de reviravoltas inesperadas e várias rupturas, o estado (“aquela bem fundamentada ilusão” da qual Bourdieu

falou, “aquele lugar que existe essencialmente porque acreditamos nele”) vem ganhando em ineficiências e impotência. E esta é a mudança pendente do quadro de incerteza (e sua gestão do imediato e do escasso) para a aceitação da interdependência como um amortecedor contra a incerteza. Para quê? Para alcançar um compromisso conjunto com um “nós” melhor e mais confiável.

O quadro de incerteza nos mantém vivos, sim, mas precariamente. O Estado está caminhando para ser um mero gestor do mal-estar. E as empresas estão caminhando para se tornarem meras gerente da escassez. Aqui, também, há muita parceria público-privada. Na escassez, há muito a se ganhar antes que tudo se perca. É o lobby da conjuntura, do tipo ascendente ou descendente, do abuso dos tribunais para ganhar tempo para as decisões, do mercado de emissões.

Pelo contrário, na aceitação da interdependência há a convicção de que continuaremos a estar em pior situação antes de podermos estar em melhor situação, que continuaremos a perder antes de podermos começar a ganhar. Aceitar a incerteza e abraçar seus amortecedores requer um novo tipo de liderança que seja desdenhosa da incerteza da vitória rápida, capaz de pensar, conceber, crescer com justiça social. E isto não é novidade, não importa o quanto tentemos. Nós viemos de lá. Isto já havia sido acordado pela Organização Internacional do Trabalho em 1919, quando ela foi fundada. Não é tão novo que, para construir uma sociedade mais inclusiva, igualitária e justa, seja necessário traçar linhas vermelhas radicais. O lobby, como

**“O quadro de incerteza nos mantém vivos, sim, mas precariamente. O Estado está caminhando para ser um mero gestor do mal-estar. E as empresas estão caminhando para se tornarem meras gerente da escassez. Aqui, também, há muita parceria público-privada”**

um “ato legítimo de participação política”, será uma alavanca decisiva da política pública. Se fizermos isso direito, veremos muitas políticas públicas feitas, ou conduzidas, se preferir, pelo setor privado. Não como um oximoro ou uma ameaça, mas como a melhor alternativa para o acordo negociado. Os grandes desafios (ambientais, tecnológicos, demográficos e de emprego), os que se aproximam e os que estão ocultos, só serão enfrentados por um compromisso público-privado de nos projetarmos como pessoas melhores.

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

---

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

# DIGITALIZAÇÃO, PARA QUÊ?



**Pablo Turletti**

CEO do ROI Marketing Institute / Estados Unidos

Pode parecer familiar a história de que, numa bela manhã, acordamos e decidimos que vamos entrar em forma. Vamos a uma loja (provavelmente online) e compramos nossos halteres, uma ou outra máquina ou possivelmente uma bicicleta. Entramos no YouTube, vemos tutoriais e compramos algum programa de treino para iniciar a rotina. No dia seguinte, já bem equipados, nos sentimos atléticos e, com nossa melhor música, começamos a executar o plano. No final do primeiro dia estamos orgulhosos, sentimos que somos atletas, que estamos a caminho de estar em forma e talvez, porque não, de nos inscrever em uma competição ou corrida local. Que sensação boa, não é mesmo? Aí o tempo passa e depois de alguns dias percebemos que não conseguimos dedicar o tempo necessário para ficar em forma, adiamos, não mudamos nossas rotinas, as máquinas param de funcionar, os halteres enferrujam, a assinatura ao programa ou software expira e voltamos a ser a mesma pessoa de quando começamos com "o projeto". A moral da história é que a mudança é relativamente fácil, a parte difícil é manter a mudança.

O mesmo acontece nas organizações. Quando as empresas decidem "tornar-se digitais", decidem mudar, compram seu hardware e software ou aplicativos e fazem um plano. Montam suas ferramentas de comunicação e gestão. E até treinam seus funcionários para se adaptarem às mudanças. Também podem, em algumas ocasiões, estabelecer processos e procedimentos. Estamos falando

**“Todos sabemos que digitalização não é o mesmo que transformação digital. E nos dois casos é fundamental pensar em gestão de mudanças, não apenas na transição”**

de uma transformação digital incipiente. Sua semente. Mas o que acontece depois?

Todos sabemos que digitalização não é o mesmo que transformação digital. E nos dois casos é fundamental pensar em gestão de mudanças, não apenas na transição. Quando decidimos ser uma empresa digitalizada, não estamos mudando a realidade, estamos mudando o cenário dessa realidade (assim como com nossos halteres e programas de condicionamento físico). A realidade é o dia a dia, a sustentabilidade ao longo do tempo e a viabilidade operacional. Todos esses aspectos estão sujeitos, ou pelo menos deveriam estar, ao plano geral de negócios, à missão e visão da empresa, à sua própria essência.

Para que uma mudança seja sustentável ao longo do tempo, além de hardware e software, devemos pensar em como vamos manter a mudança ao longo do tempo, para que ela se torne o novo padrão operacional e de gestão. Para isso é necessário:



- Entender: Por que estamos começando uma mudança? O que aconteceria se não a fizéssemos? Definir em termos reais e quantificáveis o impacto da mudança ajuda a entender por que é necessário realizá-la.
- Destino: Aonde queremos chegar? Se não soubermos para onde vamos, podemos acabar em qualquer lugar. Ter uma visão clara da nova situação e do novo padrão ajudará a definir o progresso e o sucesso.
- Estratégia: A transformação digital (e sua versão original, a digitalização) não pode ser uma estratégia em si, deve apoiar uma estratégia existente que responda a essa essência da empresa que mencionamos.
- Plano: Uma estratégia sem um plano de execução é um sonho. Nunca fará parte da realidade.
- Trabalho: Ser fiel ao que foi planejado é essencial para acompanhar o progresso.
- Medir e otimizar: Os ajustes são necessários e bons se visam melhorar os resultados.
- Visibilidade: Os processos de digitalização e transformação digital normalmente envolvem toda a organização. É imprescindível que toda a organização esteja ciente do progresso e do impacto da mudança.
- Sustentabilidade: Se a mudança não persistir ou se tornar o novo padrão, não fizemos realmente a mudança. Assim como nossos halteres e planos de treinamento, se tornará obsoleto e a situação (realidade) retornará ao que era antes de iniciarmos a jornada.

No entanto, é verdade que os processos de mudança geram incertezas. Especialmente se a pessoa não tem senso de propósito. Por que mudamos? Urgentes ou não urgentes,

as mudanças são pensadas para gerar uma nova situação diferente da que temos. Nesse sentido, representam uma crise: uma situação instável entre duas situações estáveis. Por isso, é essencial saber qual é essa nova situação estável desejada, a nova realidade que queremos gerar com mudança. É aqui que o “para quê” ganha uma dimensão especial. No caso dos negócios, o “para quê” vem se transformando da cultura do benefício para a cultura do impacto. De ser centrado no cliente para ser centrado no cliente (sem nunca negligenciá-lo).

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

1. Falta de uma transformação digital voltada para o negócio e para a geração de valor.
2. Falta de conhecimento aprofundado sobre as expectativas dos clientes e fatores relevantes em suas decisões de compra.

Essas duas lacunas revelam a falta de modelos de gestão com uma visão clara da transformação desejada (da mudança), bem como métricas relevantes para verificar se ela é alcançada. Também mostram a falta de visibilidade do verdadeiro impacto econômico e a presença de vieses no planejamento e na avaliação.

O “para quê” da digitalização é como a motivação para estar em forma. Se não tivermos clareza sobre o propósito, a imagem clara e quantificável de como queremos ser e, acima de tudo, como permanecer nesta nova realidade, os processos de transformação e mudança não acontecerão e estaremos apenas comprando máquinas e ferramentas que, mais cedo ou mais tarde, terminarão em obsolescência.

# DESGLOBALIZAÇÃO OU REAJUSTE?



**Enrique Feás**

Pesquisador Sênior do Real Instituto Elcano / Espanha

Em meio a um quadro generalizado de incerteza e enfraquecimento da cooperação internacional, a ideia de que o processo de globalização está em retrocesso tomou forma nos últimos anos. Como a maioria das coisas na economia, esta afirmação é em parte verdadeira e em parte exagerada.

Os dados mais utilizados para fazer esta afirmação são a evolução do comércio de mercadorias (exportações mais importações) como porcentagem do PIB, que atingiu um pico em 2008 e depois começou um lento declínio, especialmente marcado após a crise financeira.

Atrás desta figura, no entanto, existem divergências: na China atingiu o auge um pouco antes, em 2006, enquanto nos Estados Unidos não diminuiu até 2011, e no Japão até 2014. Na União Europeia, o maior bloco comercial do mundo, ele parece ter estagnado apenas em torno de 30%.

O que está por trás desta tendência? As explicações variam muito e, nem sempre, são precisas. Alguns o culpam pela fadiga da globalização: embora reconhecendo que reduziu a pobreza (o número total de pessoas em extrema pobreza caiu de 1,9 bilhões em 1990 para 650 milhões em 2021) e, com ela, a desigualdade internacional, argumentam que a melhoria se deve exclusivamente aos desenvolvimentos na China e na Índia, e que ela veio à custa do aumento da desigualdade interna.

Isso não é verdade. A redução da pobreza global tem sido um fenômeno difundido e dinâmico. A concentração da pobreza tem mudado da

**“A ideia de que o processo de globalização está em retrocesso tomou forma nos últimos anos. Como a maioria das coisas na economia, esta afirmação é em parte verdadeira e em parte exagerada”**

Ásia Oriental nos anos 90 para a Ásia Oriental nos anos 2000, antes de mudar para a África Subsaariana. Mesmo ali, em países tão pobres quanto a Etiópia, a pobreza foi reduzida pela metade em apenas uma geração.

Em relação à desigualdade, os dados indicam que, conforme medido pelo índice de Gini, a desigualdade aumentou entre 1990 e 2021 em alguns países, começando pelos mais favorecidos (China e Índia), mas não tem crescido sistematicamente. Foi feito nos Estados Unidos (de 0,41 a 0,48), na Espanha (de 0,32 a 0,34) ou na Itália, mas manteve-se relativamente estável na França (0,32) ou no Reino Unido (0,35), mostrando que a desigualdade pode ter mais a ver com fatores nacionais (como o funcionamento do Estado de bem-estar ou o mercado de trabalho) do que com fatores internacionais.

Existem outras explicações, menos conhecidas, para a desaceleração do comércio. Por um lado, a evolução dos próprios países, o que geralmente implica um aumento inicial do

comércio que depois se modera. Este é o caso da China, que normalizou seu comércio em relação ao seu tamanho, produzindo mais valor agregado e montando menos. Por outro lado, o efeito dos preços, porque embora nestes dias de inflação esqueçamos, há décadas os preços de muitos produtos básicos e industriais vêm caindo: da redução de 9,1 pontos na relação comércio/PIB entre 2008 e 2020, mais de 60% (5,7 pontos) é devido à queda dos preços.

Além disso, estamos olhando apenas para o comércio do século XX, que é o comércio de mercadorias, quando o comércio de serviços (que representa 25% do total) não segue o padrão indicado: sua relação comércio/PIB sempre foi inferior à de mercadorias (uma vez que os serviços não são protegidos por tarifas, mas por regulamentação, que é mais difícil de eliminar ou harmonizar), mas até agora tem crescido de forma constante. Dentro de sua heterogeneidade, o comércio de serviços que podem ser fornecidos virtualmente (geralmente sob o título “Outros serviços comerciais”) aumentou 11 vezes entre 1990 e 2020 (mais que o dobro do que em mercadorias).

Tudo isso é compatível, é claro, com o indubitável impulso do movimento antiglobalização ao longo do século XXI, que pelo menos ajudou a aumentar o grau de transparência nos acordos comerciais e a nos lembrar que o comércio gera concorrência e, portanto, vencedores e perdedores. Também está com dois inevitáveis golpes recentes na globalização.

A primeira é a crise da COVID-19, que destacou o perigo da dependência excessiva de outros países em relação a bens essenciais, bem como a fragilidade das cadeias de abastecimento globais. A segunda é a invasão da Ucrânia, que finalmente nos despertou da ilusão de que só o comércio e a interdependência econômica garantem a paz (como na Europa). A realidade é que isto só é verdade entre as democracias, e que a abertura da Rússia ou a adesão da China

**“Não se deve descartar que nos próximos anos se intensifique um padrão de regionalização das cadeias de abastecimento: mais bens produzidos intrarregionalmente (Europa, América, Ásia) e menos inter-regionalmente (entre Ásia e Europa)”**

à Organização Mundial do Comércio não resultou em países mais ocidentalizados ou liberais, mas mais poderosos e dispostos a exercer seu poder em defesa de seus interesses. É por isso que se tem falado de autonomia estratégica (no caso europeu, com o adjetivo tranquilizador “aberto” adicionado) para justificar, se não uma (*reformulação*) generalizada das cadeias de abastecimento, então uma realocização em torno de países aliados que (*valorizam os amigos*).

O que podemos esperar do futuro? A ideia de desglobalização abrangente, entendida como uma tentativa de produzir em nível nacional, não parece sustentável. Entretanto, não se deve descartar que nos próximos anos se intensifique um padrão de regionalização das cadeias de abastecimento, que não é novo (porque a proximidade física sempre foi muito importante no comércio): mais bens produzidos intrarregionalmente (Europa, América, Ásia) e menos inter-regionalmente (entre Ásia e Europa), para garantir a segurança: do *na hora certa* para o *apenas no caso de*. Mas tudo isso provavelmente será modulado por um forte crescimento nos serviços, especialmente nos serviços virtuais, onde a única lacuna entre os países é a regulamentação.

# NATIXIS VILLAGES: um CONCEITO INOVADOR do ESPAÇO de TRABALHO



**Etienne Huret**

CEO da Natixis / França - Portugal

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

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

As *Villages* são, também, resultado de uma escuta atenta dos nossos colaboradores, de insights,

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

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

Cada *village* foi concebida, decorada e personalizada, tendo em conta as particularidades que tornam cada uma destas cidades atrativas para os seus visitantes, combinando os sons, odores e elementos arquitetônicos que as ca-

racterizam. Por exemplo, na *village* de Porto, os colaboradores são recebidos pelo aroma do vinho do Porto e são encorajados a trabalhar em equipe num espaço que se assemelha a uma adega tradicional e, na de Paris, podem andar pelas ruas da capital francesa ou comprar um croissant típico numa *boulangerie*. Para a utilização das *Villages*, qualquer colaborador pode reservar antecipadamente o espaço/cidade. O objetivo é que cada colaborador possa usufruir destes novos escritórios, pelo menos, uma vez por mês, para que no final de cada ano, tenha conseguido vivenciar um dia de trabalho em cada uma das 12 cidades.

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

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

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

### **Tecnologia como elemento agregador**

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

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

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

Vamos juntos nesta viagem?



# A INCERTEZA PROVOCADORA



**María Esteve**

Sócia e Diretora-Geral para a Região Andina / Colômbia

A incerteza mantém uma correlação direta com variáveis difíceis de controlar e está aumentando devido à dinâmica do mundo moderno no qual, diariamente, são gerados inúmeros eventos que nos deixam com dúvidas ao invés de certezas.

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

Aqueles que vivem na região testemunharam anos marcados por agitação social e um alto nível de instabilidade econômica e política que parece ser implacável.

O Fundo Monetário Internacional estimou recentemente que a inflação em 2022 será de 12,1% e em 2023 de 8,7%, uma das mais altas em vinte e cinco anos, o que tem consequências para a dinâmica de consumo e para o poder de compra das pessoas.<sup>1</sup> A Unesco e a Unicef observaram que, apesar dos progressos, a América Latina não alcançará as metas educacionais da Agenda 2030 devido à estagnação dos indicadores-chave de acesso ao ensino primário e secundário, às avaliações

**“Aqueles que vivem na região testemunharam anos marcados por agitação social e um alto nível de instabilidade econômica e política que parece ser implacável”**

da qualidade do aprendizado e ao aumento das lacunas específicas no nível terciário.<sup>2</sup>

Da mesma forma, a Organização Internacional do Trabalho advertiu que, embora a América Latina e o Caribe tenham reduzido sua taxa de desemprego para 7,9% no primeiro trimestre de 2022, a maioria dos empregos recuperados estão em condições informais;<sup>3</sup> e a CEPAL mencionou que a taxa de pobreza extrema na região aumentará de 13,8% em 2021 para 14,9% em 2022, ou seja, 1,1 pontos percentuais acima do que em 2020, aumentando o risco da população ser insegura em

<sup>1</sup> Extraído do artigo “Quais países da América Latina terão a maior inflação em 2022?”. *O espectador*. 09 de agosto de 2022.

<sup>2</sup> Extraído do artigo “A América Latina não alcançará as metas educacionais da Agenda 2030”. *O tempo*. 09 de setembro de 2022.

<sup>3</sup> Extraído do artigo “O fenômeno dos trabalhadores pobres está em ascensão”: este é o estado do emprego na América Latina. *O espectador*. 02 de setembro de 2022

termos alimentares.<sup>4</sup> Algumas organizações ambientais também revelaram que em 2021 o desmatamento na floresta amazônica dobrou em relação à média de 2009-2018, atingindo seu nível mais alto desde 2009 e perdendo 12.000 quilômetros quadrados de floresta, 22% a mais do que em 2020.<sup>5</sup>

Embora as estimativas pareçam ignorar os esforços que estão sendo feitos de diferentes perspectivas para mudar a situação - evidenciados por resultados notáveis como a recuperação econômica de alguns mercados, a retomada das exportações, a chegada dos investimentos estrangeiros, a consolidação da tecnologia e dos polos de empreendedorismo na região, e a agenda ativa sobre questões de sustentabilidade - a verdade é que ainda enfrentamos um desafio relacionado à abertura para uma compreensão da incerteza. Um desafio que representa uma oportunidade de buscar soluções que nos permitam sair mais fortes a partir deste momento, especialmente no que diz respeito às capacidades necessárias para antecipar mais e melhor as mudanças, para que não só não fiquemos surpresos, mas também aproveitemos a previsibilidade para colocá-la a serviço da geração de maior bem-estar.

Como Maggie Jackson, a escritora e autora americana de *Distraído disse: Recuperando nosso foco em um mundo de atenção perdida*: “A incerteza é um tipo provocante de pensamento. Isso nos tira da rotina, dos hábitos e

**“Representa uma oportunidade de buscar soluções que nos permitam sair mais fortes a partir deste momento, especialmente no que diz respeito às capacidades necessárias para antecipar mais e melhor as mudanças”**

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

Sem dúvida, esta é uma tarefa importante e complexa na qual a recursividade que sempre nos caracterizou, a cooperação e a contribuição de todos nós que fazemos parte desta sociedade será fundamental para continuar construindo positivamente e trabalhando para fechar as lacunas que nos afastam de questões centrais como equidade e crescimento com qualidade.

As condições estão criadas, temos os meios para capitalizar o contexto a nosso favor, mas devemos dar um passo adiante, especialmente no setor empresarial, para entender o momento que estamos passando, entender o que o contexto exige, permanecer otimistas, apostar na confiança e continuar promovendo medidas que garantam uma recuperação a curto e médio prazo, assim como promover a produtividade, a competitividade, a empregabilidade formal,

---

<sup>4</sup> Extraído do artigo “A pobreza extrema na América Latina aumentaria para 14,9% em 2022 devido à guerra na Ucrânia”. *A República* 06 de junho de 2022.

<sup>5</sup> Extraído do artigo “Os 10 maiores desafios climáticos da América Latina e do Caribe”. *O País* da Espanha. 15 de agosto de 2022.

---

<sup>6</sup> Extraído do artigo “A incerteza é maravilhosa porque nos faz pensar melhor”. *BBC*. 03 de maio de 2021.

os processos de transformação setorial, a conectividade, a tecnificação, a digitalização e a geração de maior valor econômico, social e ambiental.

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

**“As condições estão criadas, temos os meios para capitalizar o contexto a nosso favor, mas devemos dar um passo adiante, especialmente no setor empresarial, para entender o momento que estamos passando”**



# VALOR de MEDICAMENTO é VALOR da SAÚDE



**Roberto Rocha**

Diretor-Geral da Teva Brasil / Brasil

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

É necessário que os formuladores de políticas públicas na área médica pensem além de suas tabelas orçamentárias e deem espaço para que os segmentos da sociedade envolvidos com o tratamento de doenças, portanto, aqueles que estão na ponta, atendendo diretamente os doentes, ofereçam novas reflexões e visões para a modernização dessas políticas. Não há dúvida de que uma

---

<sup>2</sup> Ibid.



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

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

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

# UNO + 1 Entrevista

com Cristina Garmendia por  
José Antonio Llorente



**Cristina Garmendia**

Presidente da Fundação COTEC para a inovação / Espanha

**“Os tempos complexos de hoje são os melhores para os empresários”, disse nesta entrevista Cristina Garmendia, uma mulher com uma carreira ímpar. Ela criou empresas como a Ysios Capital e a Genetrix, ligadas ao investimento nas ciências da vida, foi Ministra de Ciência e Inovação do Governo da Espanha e, hoje, a sua figura pública está intimamente ligada à presidência da Fundação COTEC para a Inovação, entidade sem fins lucrativos que criou uma fórmula competente para entender as mudanças pelas quais as nossas sociedades estão passando: “inovação é toda mudança (não apenas tecnológica) baseada no conhecimento (não apenas científico) que agrega valor (não apenas econômico)”.**

**Nesta conversa falamos sobre empreendedorismo em tempos de incerteza, sobre inovar nos negócios e na ciência, sobre as semelhanças entre as duas áreas e sobre o peso que o conhecimento e a educação têm em uma sociedade como a nossa, que vive com uma grande sensação de vulnerabilidade, porém também com motivos para ser otimista se souber aproveitar o talento, o pensamento crítico, a empatia, o trabalho em equipe, a liderança e a aplicação transversal do conhecimento. Um convite para administrar a incerteza.**

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

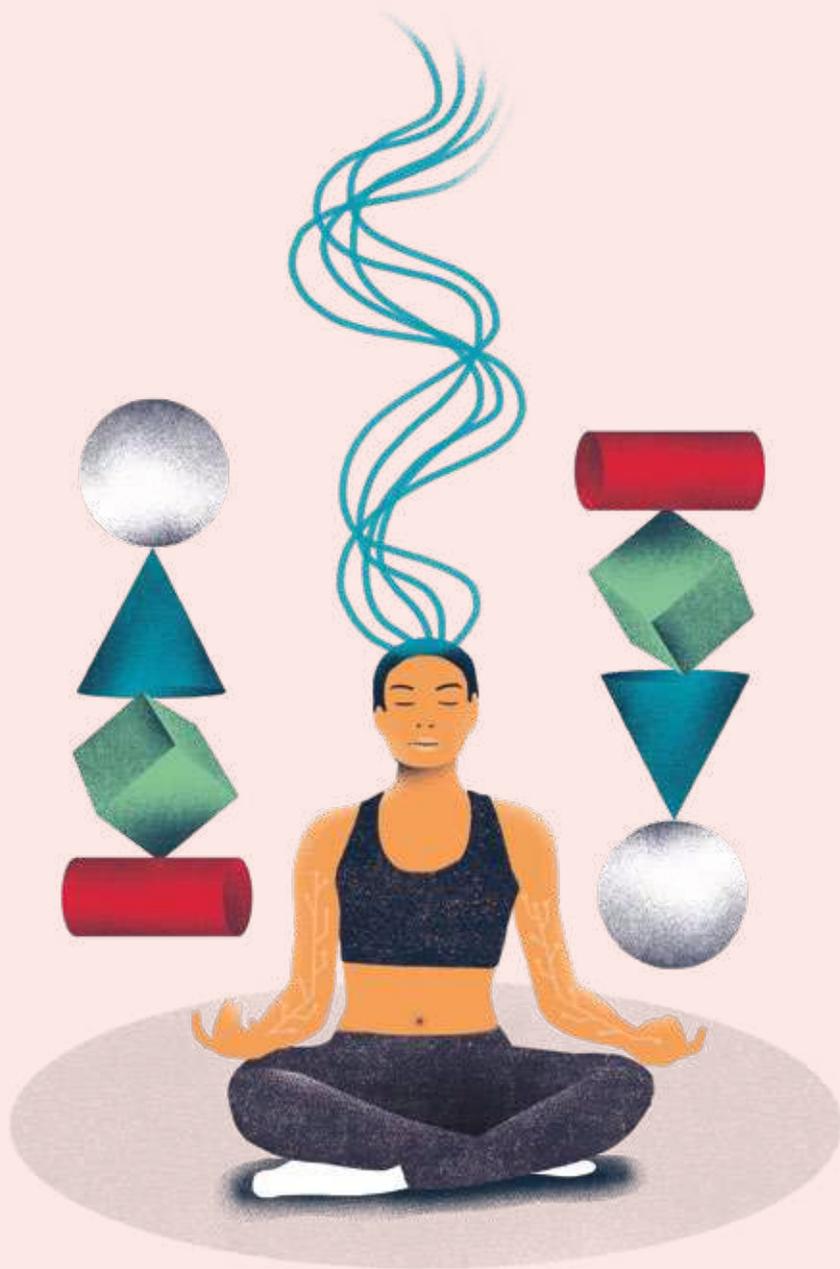
**R.** Crises são mudanças abruptas que causam incerteza, e a resposta à incerteza só vem com mais mudanças - na forma como lidamos com os problemas, pensamos em soluções e agimos. Nós o experimentamos em primeira mão e em escala planetária com a pandemia da COVID-19. O mundo parou até que surgiram as vacinas. Mas não foi só isso. Inúmeros problemas surgiram: na organização do trabalho, no sistema educacional, na distribuição de bens básicos, na forma como nos relacionamos uns com os outros etc., e todos eles encontraram uma resposta na inovação. É justamente para refletir isso que dedicamos o *Anuário 2021* do Relatório Cotec. E o *Anuário 2022*, que acabamos de apresentar, é sobre como a inovação ajuda a combater a desigualdade, que é outro dos grandes problemas do nosso tempo. Vale lembrar que na Cotec definimos inovação como qualquer mudança (não apenas tecnológica) baseada no conhecimento (não apenas científico) que traz valor (não apenas econômico). A inovação é sempre desejável, mas em tempos de incerteza ela é essencial.

**P. A ciência frequentemente opera por meio de dúvida, tentativa e erro... Que lições o mundo dos negócios pode aprender com tal comportamento?**

**R.** A ciência e os negócios compartilham mais do que se pode imaginar. Em ambas as atividades, a maior vantagem é obtida explorando território desconhecido - nas fronteiras do mercado e do conhecimento - e em ambas, a segunda, geralmente não tem medalha, e é por isso que são áreas tão competitivas. Mas, ao mesmo tempo, em ambos os campos, a complexidade e a escala dos esforços é crescente, e isto dá uma vantagem para aqueles que cooperam e colaboram. Eles também compartilham cada vez mais o mesmo método, que se baseia não apenas em tentativas e erros, mas em fazer bom uso da experiência e da intuição. Embora eu tenha uma formação científica, minha carreira profissional tem sido principalmente no mundo dos negócios. O mais importante que minha formação científica trouxe para minha atividade empresarial é provavelmente a necessidade de rigor, constância, a importância de ter objetivos muito claros, o valor do trabalho em equipe. Isto se aplica igualmente no laboratório e no escritório.

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

**R.** Aqui é importante diferenciar as percepções dos dados. Eu explico com um exemplo. Na Cotec, temos observado o impacto da automação no emprego por muitos anos. Nossas pesquisas de percepção dizem, ano após ano, que a metade da população acredita que a tecnologia destruirá mais empregos do que cria, enquanto a outra metade pensa exatamente o contrário. O que os dados nos dizem? Eles nos dizem que o problema não é o número de empregos que a tecnologia destrói ou cria, mas a qualidade dos empregos e a polarização do trabalho. Isto, o que nós colocamos a hipótese anos atrás, agora foi medido com dados. Nas economias mais desenvolvidas e automatizadas, a participação dos trabalhadores nas ocupações de salários médios está diminuindo em relação aos dois extremos da distribuição salarial, as ocupações de salários baixos e altos. Em outras palavras, o perigo é o desaparecimento da classe média. Mas o perigo não vem do desenvolvimento tecnológico, mas da falta de políticas que nos ajudem a aproveitar as oportunidades oferecidas pela tecnologia. Há um ano e meio, eu pessoalmente levei mais de 135.000 assinaturas de apoio ao presidente do Congresso dos Deputados para uma campanha que lançamos no [change.org](https://change.org) da Cotec. A campanha #MeuEmpregoMeuFuturo, foi baseada em um vídeo, que tem mais de dois milhões e meio de visualizações somente no Youtube, convidando os parlamentares a debater o futuro do emprego. Eles ainda não nos escutaram, mas pelo bem de todos nós, espero que não demorem, pois o problema está se tornando mais evidente a cada dia.



**P. A Cotec é, em parte, um observatório de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação na Espanha. Como você acha que este lado dos negócios está antecipando os maiores riscos e incertezas que enfrentamos?**

**R.** As principais economias europeias responderam à crise financeira de 2008 com mais investimentos em P&D e inovação, enquanto nós estávamos reduzindo. A recuperação econômica veio e isto não levou a uma reativação imediata do compromisso de conhecimento, o que significa que ainda estamos atrasados em relação ao continente. Segundo os últimos dados do INE para 2020, embora tenhamos crescido por vários anos consecutivos, o setor público espanhol ainda não recuperou os níveis de investimento e emprego em P&D anteriores à crise, ao contrário do setor privado. Tudo isso vai mudar com a chegada dos fundos europeus, desde que estejamos à altura da tarefa de gerenciá-los e implementá-los, o que também levanta dúvidas. Sem mudanças estruturais profundas, os fundos europeus podem ser, como diz o ditado, pão para hoje e fome para amanhã. Os desenvolvimentos com dentes espalhados são muito prejudiciais ao conhecimento. E, claro, um desafio histórico permanece pendente em nosso país, que é a parceria público-privada, uma questão de grande preocupação para nós na Cotec.

**P. Como você acha que a atual incerteza econômica afetará o investimento das empresas em pesquisa e desenvolvimento?**

**R.** Nos dados do INE para 2020, os últimos disponíveis, as empresas espanholas acumularam seis anos consecutivos de crescimento. O setor privado investiu pouco mais de 8,8 bilhões de euros em P&D naquele ano, 9% a mais do que o pico pré-crise de 2008, e empregou mais de 100.000 pessoas, quase 14% a mais do que o pico pré-crise de 2010. Veremos o que os números do INE para 2021 nos dizem em novembro, mas é muito provável que o impacto negativo da pandemia seja mais do que compensado pelo fato de que no ano passado foi o primeiro ano em que os fundos europeus da Próxima Geração da UE foram implementados. Na Cotec temos nosso próprio modelo para antecipar os dados oficiais e prever a evolução do investimento em P&D na Espanha. Nós o desenvolvemos com a ajuda do Ceprede (Centro de Predicción Económica) e Eva Senra, professora de Economia da Universidade de Alcalá, que também é membro da rede de especialistas da Cotec 100. Nosso principal indicador diz que o investimento em P&D pelos agentes econômicos espanhóis como um todo cresceu cerca de 8% em 2021. Se isto for confirmado, será a primeira vez que ultrapassaremos 16 bilhões de euros por ano em investimento em conhecimento. O modelo prevê, de fato, um investimento de cerca de 17 bilhões, excedendo 1 bilhão até 2020. Isto, é claro, também inclui o setor privado. Para entender esta perspectiva positiva em um ano marcado por pandemias e incertezas, os fundos europeus devem ser mencionados novamente. E eu gostaria de acrescentar outra informação que analisamos no Observatório de Relatórios da Cotec: Um dos indicadores que nos ajuda a construir o modelo de previsão é o número de filiados da Previdência

Social em empregos relacionados a P&D. Em setembro passado, havia mais de 107.000 pessoas, 8.000 mais de um ano antes e 15.000 mais do que antes da pandemia. É muito significativo, por exemplo, que a evolução do emprego no setor do conhecimento exceda a do setor de serviços como um todo.

**P. Recentemente, a Cotec também tem estado ocupada refletindo sobre a educação e suas ligações com a inovação. Como a educação pode nos preparar para tempos dominados pela volatilidade e a digitalização?**

**R.** A educação tem sido uma área prioritária para a Cotec desde 2015, quando assumi a presidência. Estamos igualmente preocupados em educar para a inovação e inovar na educação. A última missão da educação não é nos preparar para enfrentar um determinado contexto, de fato, se mantivermos essa mentalidade, que é a mentalidade atual, estaremos sempre atrasados porque a educação funciona a longo prazo e, quando se completou sua educação, o contexto mudou tanto que está tão obsoleto quanto se torna obsoleto. A missão da educação, a maneira de nos preparar para qualquer futuro, e ainda mais para aquele que está agora no horizonte, marcado pela automação e volatilidade, é fornecer ferramentas básicas para aproveitar ao máximo nossas capacidades humanas: pensamento crítico, trabalho em equipe, empatia, aplicação transversal do conhecimento, liderança... Em outras palavras, o oposto do que temos feito durante décadas, que tem sido nos preparar para competir com máquinas nas áreas em que já somos incapazes de superá-las, tais como cálculos, tarefas repetitivas ou atividades perigosas. A chave agora é aprimorar o que nos distingue como humanos, onde

robôs e algoritmos nunca nos ultrapassarão. Também é importante que a educação nos ajude a fechar lacunas sociais e garantir a igualdade de oportunidades, não apenas em nome da justiça social, mas também porque o talento não conhece distritos postais ou classes sociais e não pode ser desperdiçado. Não podemos perder um futuro talento em medicina, negócios, medicina, arte ou política só porque ele ou ela não recebe o treinamento adequado.

**P. Em termos de talento e de novas formas de trabalho, que dúvidas permanecem e que inovações você acha que se concretizarão?**

**R.** Este ano apresentamos dois estudos independentes que respondem em grande parte a esta pergunta, um em colaboração com a Universidade Complutense e o outro com a Fundação ISEAK. Ambos analisaram o mercado de trabalho espanhol durante os últimos vinte anos e chegaram a conclusões complementares. O estudo com a Universidade Complutense de Madrid mostra que desde o início do século foram gerados empregos líquidos em ocupações com salários baixos e altos, mas não nas faixas de salários médios. Os pesquisadores mostraram que os trabalhos relacionados a tarefas repetitivas ou previsíveis e, portanto, facilmente automatizadas, estão principalmente desaparecendo. A conclusão é que a nova economia recompensa trabalhadores mais instruídos, desloca trabalhadores com educação intermediária para empregos de menor remuneração e reduz muito a presença de trabalhadores não instruídos no mercado de trabalho. O estudo do ISEAK descreve quais habilidades e profissões são mais procuradas no mercado de trabalho espanhol e como elas evoluíram nas

últimas duas décadas. Os resultados revelam o crescimento em todas as ocupações de TI, enquanto a maioria das ocupações de fabricação está em declínio. Ao mesmo tempo, todas as profissões de cuidado e a grande maioria das profissões científicas e intelectuais estão em plena expansão, algumas com crescimento recorde, como matemáticos e estatísticos, cuja demanda aumentou dez vezes. Uma conclusão interessante, na qual os dois documentos estão de acordo, tem a ver com o gênero: As mulheres - e em particular as jovens - estão mais bem equipadas do que os homens para enfrentar o desafio de uma economia mais automatizada. Existem duas razões para isso: Uma é que até agora eles passaram por um momento mais difícil e foram melhor preparados, e a outra é que tiveram que aceitar empregos pouco qualificados e mal remunerados que agora estão começando a crescer. Em resumo, o futuro exigirá uma grande dose de requalificação e adaptação pessoal, acompanhada de políticas públicas - educação, emprego, inovação - para facilitar esta transição, e pelo compromisso e flexibilidade dos parceiros sociais.

**P. Finalmente, você também tem experiência na criação de empresas em setores de alto valor, como a biotecnologia. O empresário opera sempre na incerteza ou estes são tempos particularmente complexos para alguém que quer se tornar um empresário?**

**R.** Os tempos complexos de hoje são os melhores tempos para os empresários, e estou pensando tanto naqueles que atingem seus objetivos quanto naqueles que fracassam. Volto ao exemplo da vacina. O maior desafio para a humanidade em décadas também foi o maior sucesso em inovação e um negócio extraordinário para as primeiras empresas de mudanças. É verdade que a história só é contada pelos vencedores, e que muitos mais investiram inúmeros recursos pessoais e econômicos sem alcançar o sucesso final reservado a uns poucos privilegiados. Mas mesmo para aqueles que não chegaram à linha de chegada, o esforço terá valido a pena, pois sem dúvida saberão muito mais do que antes para enfrentar seu próximo projeto. Todos nós nos beneficiamos desse aumento exponencial da concorrência em uma sociedade e economia baseadas no conhecimento.

# REPUTAÇÃO diante da MUDANÇA de VALORES, OBJETIVOS e CONTEXTOS



**Mônica Costa**

Diretora de Comunicação da Covestro Espanha / Espanha -Suíça

Desde que nascemos buscamos certezas. Em maior ou menor grau, nossa natureza humana nos leva a sentir que temos a situação “sob controle”. A incerteza nos faz sentir fracoss, frágeis, vulneráveis.

Estes não são bons tempos para os cautelosos, os previdentes, os prudentes. Não é segredo, e isto é certo e óbvio, que a sociedade está se movendo cada vez mais rápido. Desenvolvimento tecnológico, a forma como nos relacionamos e comunicamos, valores morais, ideais, políticas e organizações governamentais. Eu diria mesmo que ocorreram mais mudanças nos últimos cinquenta anos do que nos últimos trezentos. E tem mais: Se já estávamos indo a uma velocidade vertiginosa até agora, os últimos dois anos têm sido devastadores.

O surgimento da COVID-19 foi um ponto de virada. Uma crise sem precedentes que virou o mundo de cabeça para baixo em todos os sentidos e nos fez tomar consciência da vulnerabilidade do ser humano. Estes têm sido anos difíceis para todos, incluindo as empresas, em que tivemos que tomar decisões baseadas na insegurança, dúvidas e preocupações.

Justo quando pensávamos poder ver a luz no fim do túnel escuro, à beira do fim da pandemia, um novo evento abalou tudo novamente: a guerra na Ucrânia. Nossos corpos, nossas empresas, nos pediam serenidade, calma e tranquilidade, mas a invasão russa reacendeu

**“Estes não são bons tempos para os cautelosos, os previdentes, os prudentes. Não é segredo, e isto é certo e óbvio, que a sociedade está se movendo cada vez mais rápido: Se já estávamos indo a uma velocidade vertiginosa até agora, os últimos dois anos têm sido devastadores”**

o estado de alarme. A guerra está perturbando a globalização comercial e financeira e, mais uma vez, temos que administrar uma crise estrutural.

Nos encontramos em um ambiente volátil, em constante mudança, no qual a palavra “incerteza” é a ordem do dia. Um termo que está intrinsecamente associado a conotações negativas. Uma visão que não é compartilhada pela escritora americana Maggie Jackson, que li em uma entrevista com a BBC: “A incerteza é maravilhosa porque nos faz pensar melhor”. Pensei muito nesta afirmação e, após minha experiência, cheguei à conclusão de que ela é absolutamente verdadeira.

Por exemplo, neste contexto incerto, nós da Covestro enfrentamos grandes desafios globais, como o risco de ruptura da cadeia de abastecimento ou o aumento dos preços

da energia, que nos obrigam a imaginar novas formas de fazer as coisas. Neste sentido, estamos dedicando todos os nossos esforços para promover um dos elementos que consideramos indispensáveis para continuar a avançar neste caminho: o compromisso com os modelos de economia circular e a digitalização. Em outras palavras, contra o atual cenário de grandes desafios e incertezas, estamos criando oportunidades históricas de mudança, ajudando a construir um futuro mais sustentável para todos.

As empresas têm que ser rápidas, adaptáveis a novas circunstâncias. Permanecer ancorado em processos e metodologias estáticas é ir contra a maré do que está acontecendo no mundo. Precisamos ouvir, compreender e agir. Por mais forte que seja a reputação de uma empresa, as organizações que não são capazes de se adaptar rapidamente correm um alto risco de prejudicar sua reputação e prestígio.

A fim de lidar com uma situação tão estressante, aprendi nos últimos anos que a palavra “resiliência” faz mais sentido do que nunca. Temos que ser pacientes, fortes e determinados.

Além disso, uma boa análise da situação é fundamental. Compreender e estudar o contexto e ter informações, tanto de especialistas internos quanto externos, são essenciais para evitar a tomada de decisões prematuras que, sem dúvida, poderiam ter um impacto importante na reputação e nos negócios da empresa.

Mas as decisões têm de ser tomadas rapidamente, e é aqui que entra o fator final: a velocidade da reação. Neste caso, aquele que *não* se move, *não* aparece na foto. Não podemos ser impassíveis diante de uma situação crítica. Nossos *stakeholders* esperam respostas e, para isso, após avaliação prévia do contexto,

devemos agir o mais rápido possível e fazer parte da solução, adaptando-nos mais uma vez à nova realidade.

Para enfrentar este futuro incerto, é também essencial construir uma base sólida para estar preparado para o momento de ação. A este respeito, minha experiência confirmou novamente a importância da construção de uma boa rede de aliados. É da maior importância construir relacionamentos contínuos com diferentes organizações a fim de apoiar umas às outras durante tempos difíceis. Em circunstâncias difíceis, não deveria haver individualismo, mas sim uma atitude colaborativa na qual o bem comum é primordial.

E um último imperativo: a humanização das empresas. As organizações são formadas por pessoas e este é nosso ativo mais valioso, o principal escudo protetor de nossa reputação. Um relatório recente da LLYC IDEAS falou de “empatia corporativa”, um termo que considero mais do que preciso e que transmite perfeitamente a essência, o coração e o motor que deve mover as empresas. Temos que ser empáticos com nosso público, com nossas *partes interessadas*, nos concentrar nas pessoas.

Em resumo, os tempos são difíceis, incertos e voláteis? Sim. As empresas estão mais expostas e frágeis em comparação com os anos anteriores? Sim. Estamos diante de uma situação incontrolável e corremos o risco de perder parte do que construímos ao longo dos anos? Não. Refiro-me novamente à entrevista com Maggie Jackson que mencionei no início: “A incerteza é o trampolim para um pensamento maior”. Dado o momento histórico que estamos vivendo, temos a oportunidade de ser imaginativos e encontrar diferentes maneiras de fazer as coisas para continuar a impulsionar o avanço das sociedades hoje e no futuro.



# A INCERTEZA e o ESTADO



**Víctor Lapuente**

Professor de Ciência Política na Universidade de Gotemburgo / Espanha

Vivemos tempos incertos. Alguns manuais de estilo de revistas anglo-saxônicas proíbem explicitamente o início de um artigo com essa frase. Não só este é um lugar comum que ouvimos falar pelo menos desde os anos 90, mas é certamente uma falsidade. Acreditamos que vivemos com mais incerteza do que no passado, mas, objetivamente, isso não é verdade. Entretanto, isto não diminui a importância do sentimento de angústia que nos aflige, mas o torna mais relevante. Por que estamos mais agarrados à incerteza hoje do que no passado, quando a palavra não fazia sequer parte do léxico coloquial?

Mesmo após uma longa pandemia, e em meio a uma crise inflacionária e uma guerra na Europa, a existência para os seres humanos que vivem no planeta Terra em 2022 é, por qualquer medida de bem-estar, menos incerta do que para qualquer geração anterior. Não precisamos voltar para a savana, quando uma pata de leão poderia nos arrebatar deste mundo em um sopro, ou para um século atrás, quando um arranhão infectado poderia nos matar em lenta agonia. Nos cantos do globo onde ocorreram as supostamente gloriosas décadas de prosperidade pós-guerra (ou seja, no Ocidente e em algum canto do Pacífico), milhões de pessoas viveram em condições de miséria e insalubridade. A probabilidade de morrer de forma violenta, ou natural, era várias vezes maior do que hoje.

Justamente porque a incerteza tem sido estrutural na história da espécie, nossos ancestrais desenvolveram antídotos culturais. A mais

**“Acreditamos que vivemos com mais incerteza do que no passado, mas, objetivamente, isso não é verdade. Entretanto, isto não diminui a importância do sentimento de angústia que nos aflige, mas o torna mais relevante. Por que estamos mais agarrados à incerteza hoje do que no passado?”**

óbvia é a religião, uma forma de resistir ao caos cósmico que nos acompanha há milênios. Assim, as primeiras expressões artísticas das quais temos conhecimento eram religiosas. Com os objetos reais que tinham à sua volta para desenhar, desde flores e bisontes até luas e estrelas, nossos ancestrais pintaram entidades irreais que habitavam algum mundo distante, tais como espíritos dos mortos, homens-leões ou mulheres-pássaros.

Pesquisas arqueológicas recentes derrubaram a premissa tradicional de que a religião era uma consequência, um apêndice irritante e curioso do desenvolvimento social, para concluir que, ao contrário, fazia parte da argamassa fundacional das aglomerações humanas. Os templos não surgiram das cidades, mas as cidades surgiram dos templos. Uma virtude bem conhecida da religião é que suas regras de comportamento

facilitam a coexistência humana, como não roubarás, por exemplo. Mas a religião tem outra vantagem adaptativa que só agora, ao perdê-la (é o que acontece com a cultura, que, como dizem os psicólogos, é algo que não sabemos como definir e nos protege dos males que não podemos descrever), estamos começando a apreciar: gerenciamento de incertezas.

Em um mundo sem Deus, a incerteza repousa diretamente sobre os ombros de cada indivíduo: você é responsável pelo que acontece com você. Não há um plano divino para se esconder atrás. E você é o repositório máximo de toda a frustração do mundo: desde a doença de um ente querido até o assassinato cruel de um estranho.

A religião tem um lado sombrio. As pessoas podem ser relegadas a serem meros peões dos deuses, a vaguear sem reclamar por este vale de lágrimas esperando por um paraíso após a morte. No entanto, ao longo dos séculos, moldamos a religião para acomodar a liberdade de escolha individual, o livre arbítrio, dentro da narrativa religiosa. Pouco a pouco, profeta por profeta, sínodo por sínodo. Portanto, o próprio conceito do indivíduo está diretamente endividado, segundo o filósofo Larry Siedentop, com a tradição religiosa judaico-cristã.

A religião “moderna” permitiu assim um equilíbrio, por mais precário que fosse, entre a existência de um Deus que aliviou a inquietação produzida pela incerteza do mundo e a capacidade de agir de forma responsável e livre. Mas, em um processo de secularização acelerada, jogamos fora o bebê (divino) com a água do banho. E a maioria de nós foi deixada sem Deus, nua diante da incerteza crua. A religião era como especiarias quentes para muitas culturas, que as utilizavam na culinária por séculos sem conhecer sua função antibacteriana crucial. Algo semelhante aconteceu com a religião. Nos livramos dele porque coçava, mas perdemos suas propriedades protetoras.

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

Encontraremos um substituto para lidar com a incerteza. Progresso, mãe natureza, há vários candidatos. Mas isso levará tempo. E, no momento, a substituição que adotamos - mais uma vez, não de forma totalmente consciente - é o Estado. Estamos lhe pedindo para resolver um número crescente de problemas em nossas vidas, da infância à velhice, do cuidado com a saúde à moradia. Mas nem mesmo o Leviatã mais poderoso poderia resolver todas as nossas preocupações, eliminando na raiz a incerteza que nos acompanha infalivelmente desde o berço até o túmulo, através de um mundo ferozmente competitivo de educação e trabalho.

As pesquisas indicam uma crescente associação entre a satisfação dos cidadãos com a democracia e seu nível de felicidade. Com uma exceção: as pessoas religiosas. Para o resto de nós, a cada dia, nossa satisfação com a vida depende um pouco mais do que os estados democráticos nos dão. E porque agora recebemos tão pouco, sofremos não só de desinteresse pela política, mas também de inquietude espiritual.

A política se tornou a arte de fazer homens e mulheres infelizes. Porque o Estado agora carrega em seus ombros - enfraquecido, além disso, pelo excesso de dívida pública - o peso de toda a incerteza de seus cidadãos.

# Os **CLIENTES MUDARAM.** **AGORA** eles são **DIGITAIS** e **EXIGENTES**



**Luis Echavarría**

Gerente de Estação de Serviço da Repsol México / México - Colômbia

Ao longo de quarenta anos de minha vida, tive a sorte de observar a velocidade com que o mundo mudou. Ainda me surpreende a ideia de um fax: quando criança, fiquei maravilhado ao ver como uma folha entrou em Medellín (Colômbia) e chegou a Nova York em menos de um minuto. E a verdade é que ainda hoje me surpreende.

Devido aos desenvolvimentos tecnológicos, especialmente o acesso online a uma grande variedade de produtos e serviços, os consumidores mudaram seus hábitos de urgência e necessidade na aquisição de produtos e serviços. O processo que começa inconscientemente com a identificação da necessidade, busca de fornecedores, confirmação de qualidade, preço e tamanho - ou seja, as qualidades e especificações do produto - agora é feito de forma intangível, com fotos do produto ou lendo comentários de outros consumidores. O contato com o produto, a emoção de senti-lo, isso foi perdido; agora o desejo e o impulso que levam à decisão de compra estão intimamente relacionados à forma como ele é anunciado online. Os provedores de plataformas digitais desenvolveram algoritmos através dos quais cada pessoa recebe exatamente o que está interessado em saber. Isto pode aumentar a relação, mas não garante a efetivação de uma compra. Sempre ouvi a frase que "oferecer não é vender e pedir não é comprar". No mundo virtual é mais fácil ser atraído por algo, iniciar a compra e depois deixar em pausa ou no carrinho. Apenas 7% dos visitantes fazem a compra. Isto porque cada usuário procura

**“Devido aos desenvolvimentos tecnológicos, especialmente o acesso online a uma grande variedade de produtos e serviços, os consumidores mudaram seus hábitos de urgência e necessidade na aquisição de produtos e serviços”**

se especializar, consulta outros fornecedores e só compra quando realmente tem certeza de que é sua melhor opção.

As questões mais valorizadas são preço, qualidade e prazo de entrega. As informações também estão disponíveis a partir da experiência de outros usuários, que podem ser anônimos ou usar perfis falsos, induzindo a uma compra que pode não ser a esperada. O comércio eletrônico é sem dúvida a forma mais conveniente de acessar produtos que não precisam ser degustados ou percebidos pelos sentidos, e é por isso que ano após ano, e especialmente durante a pandemia, o aumento das compras dos usuários no mercado tem crescido tanto que 39% da população mexicana compra produtos, bens ou serviços online: seu crescimento durante a pandemia chegou a 30%. Na prática, enfrentamos con-

sumidores mais exigentes, com acesso a mais informações, forçando as empresas a se posicionarem na publicidade digital, com esquemas logísticos para entrega em domicílio e em tempo recorde. No entanto, nem tudo é bom nem pode ser generalizado. Por exemplo, o comércio eletrônico tem riscos, como produtos de qualidade inferior ou falsificados; em alguns casos, o serviço pós-venda ou reclamações são quase impossíveis; e há sites com produtos chamativos que podem coletar suas informações pessoais para cometer fraude ou roubo de identidade.

A criação de um produto ou serviço, sua promoção e publicidade mudaram. Hoje, os serviços online permitem que os clientes ou usuários exijam maior qualidade e serviço. Com apenas um clique, qualquer pessoa tem acesso a um mundo de oportunidades. Com as avaliações da experiência de compra, os usuários podem quase imediatamente ver preços, qualidade, embalagem, garantias, suporte pré e pós-venda e tempo de entrega.

A migração para o comércio eletrônico é inevitável. Mas há segmentos que ainda requerem pontos de venda presenciais, segmentos que precisam estar cientes da importância de ter um atendimento diferenciado. Este é o caso dos mercados de produtos frescos, em que as pessoas precisam sentir, tocar, cheirar e até mesmo provar o produto. Neste tipo de negócio, a qualidade do produto, a proximidade e a confiança da sua produção são vitais no momento da decisão de compra. Há também outro segmento assim, o que eu mais gosto: a venda de combustíveis no varejo. Neste caso, naturalmente, o veículo deve ser levado até o posto de serviço, e espera-se que um ponto de venda próximo, confiável e facilmente acessível forneça um serviço ótimo, eficiente e honesto. É muito importante que o consumidor se sinta à vontade, não perca tempo e cuide de seu veículo, pois é assim que se cuida do con-

sumidor. É por isso que quando eles limpam o vidro ou calibram os pneus você sente que recebeu algo extra, e que algo extraordinário foi feito. Quando se despedem de nós com um sorriso e nos desejam uma boa viagem, também fazem a diferença. Neste tipo de negócio, a qualidade do estabelecimento, a limpeza do posto e de quem o frequenta e o preço são fatores que, sem dúvida, permitirão que o consumidor volte sempre para reabastecer. E há uma demanda crescente de que esses estabelecimentos sejam pontos de recarga de energia, onde um bom banheiro, um bom negócio complementar, façam a diferença e o usuário possa continuar seu caminho renovado, com um pouco menos de estresse, sentindo-se melhor ou mais calmo.

Este tipo de estabelecimento, mesmo que no momento da compra estejam fora do comércio online, também devem se especializar em promover-se digitalmente de forma local e direcionada, "coroando" as suas vantagens competitivas. Mas a cordialidade do contato e a realidade do serviço serão os fatores que garantirão a recompra e a fidelização dos usuários. Estabelecimentos como estes existem e existirão por muito tempo e serão o melhor oásis de contato entre as pessoas, para saber que mais do que um serviço prestado, que as expectativas devem ser superadas e que uma surpresa agradável deve ser permitida, com um sorriso, uma pequena surpresa e uma boa mensagem.

Tenho certeza de que em um mundo de produtos e preços competitivos, atendimento, qualidade e cordialidade sempre farão a diferença. O fator humano sempre será um diferencial, independentemente de o processo ser virtual. O usuário espera um contato próximo, uma resposta pessoal e personalizada. A proximidade da venda não pode ser perdida, pois ela é a base da preferência do consumidor.

# Três **COORDENADAS** para **MANTER** o **CURSO: ABORDANDO** a **URGÊNCIA,** **DISCUTINDO MODELOS, REPENSANDO** a **SEGURANÇA**



**Cristina Monge**

Professora de Sociologia na Universidade de Zaragoza / Espanha

A evidência de como as mudanças climáticas estão impactando nossas vidas está se acumulando. Se olharmos para a Espanha, no verão de 2022, as ondas de calor se estenderam por 42 dias - sete vezes mais do que a média calculada entre 1980 e 2010, a área queimada pelos incêndios de sexta geração - que liberam tanta energia que são capazes de modificar o clima ao seu redor - relacionada à mudança climática já ultrapassou em meados de agosto a soma da área queimada nos quatro anos anteriores combinada. A seca está drenando as áreas úmidas, esvaziando os aquíferos, arruinando as plantações e deixando as populações sem água para beber, mesmo que seja apenas por alguns dias.

Nada disso é novo, se algo é mais óbvio. Assim, o Pacto Verde Europeu, adotado em 2019, e o programa Next Generation, acordado na sequência da pandemia, foram apresentados como roteiros para a Europa acelerar a transição verde e exercer a liderança global na luta contra a mudança climática. Não apenas isso; quando a recém-eleita Presidente da Comissão Ursula von der Leyen veio à cúpula climática da COP25 em Madri para apresentar o Pacto Verde Europeu, ela queria deixar claro que não se tratava de política verde ou energética europeia, mas do modelo de desenvolvimento para a Europa. Era onde estávamos quando, em 24 de fevereiro, Vladimir Putin invadiu a

**“Com a inflação pairando em torno de 11%, uma crise energética com forte impacto sobre o preço da energia e a ameaça de problemas de abastecimento a médio prazo, a prioridade deve ser a de enfrentar a urgência de tudo isso para as sociedades que vêm assistindo ao aumento da desigualdade, agitação social e democracias sendo desafiadas há anos”**

Ucrânia e o mundo mudou. Especialmente o mundo da energia. Neste cenário, o desafio se torna mais complexo. É necessário resistir a Putin e vencer a guerra climática. Para este fim, aventure-me a sugerir três chaves estratégicas.

1.- Atender a urgência: Com a inflação pairando em torno de 11%, uma crise energética com forte impacto sobre o preço da energia e a ameaça de problemas de abastecimento a médio prazo, a prioridade deve ser a de enfrentar a urgência de tudo isso para as so-

idades que vêm assistindo ao aumento da desigualdade, agitação social e democracias sendo desafiadas há anos.

Em alguns casos, isto está levando a contradições como o subsídio de gasolina ou diesel em vários países europeus, como a Espanha, ou o retorno temporário ao uso do carvão onde ele já havia sido eliminado. Atender a urgência é dar passos na direção oposta e desviar-se do caminho traçado por todas as estratégias anteriores. Pode-se argumentar que não fornecê-los agravaria as desigualdades, aumentaria a agitação e tornaria ainda mais difícil a transição necessária. Se este for o caso, é essencial distinguir as medidas de curto prazo daquelas que podem ser consideradas a médio e longo prazo, limitando ao máximo, no tempo, aquelas que são contraditórias com o objetivo de descarbonização.

Enquanto medidas de curto prazo estão sendo implementadas, é uma prioridade projetar, ativar e implementar políticas que possam enfrentar a situação de crise resultante da guerra sem incorrer nestas contradições. Se a guerra nos desviar do caminho da transição verde, que seja pelo menor período possível, para que possamos voltar imediatamente ao único caminho que garante a sustentabilidade da vida no planeta: a descarbonização da economia.

2.- Discutir modelos: a discussão sobre a transição ecológica tem uma carga ideológica enorme. O seu núcleo não é econômico ou tecnológico, aspectos que avançaram enormemente nos últimos anos. Existem diferentes modelos para alcançar o objetivo de descarbonização que envolvem diferentes papéis para o Estado, o mercado e a sociedade civil. Desde aqueles que defendem deixar a transição para o mercado, até

**“Uma Europa que é abastecida com energia renovável é uma Europa mais segura em muitos aspectos. Em um momento em que o conceito de autonomia estratégica é fundamental para o desenvolvimento da União, esta questão deve ser central”**

aqueles que defendem o decrescimento, há uma grande variedade de propostas com mais ou menos ênfase na justiça social e mais ou menos fé na tecnologia. Cada um deles tem implicações econômicas, sociais e políticas tão abrangentes que o tornam um dos debates ideológicos mais importantes do momento. É hora de discutir esses projetos em profundidade porque eles moldam diferentes modelos de sociedade com fortes implicações políticas.

3.- Repensar a segurança: a invasão russa da Ucrânia destacou a enorme insegurança que a Europa enfrenta. Isso é causado por dois fatores: sua dependência de combustíveis fósseis que mudam o clima, por um lado, e de fornecedores pouco amigáveis como a Rússia, por outro.

Hoje é claro que uma Europa que é abastecida com energia renovável é uma Europa mais segura em muitos aspectos. Em um momento em que o conceito de autonomia estratégica é fundamental para o desenvolvimento da União, esta questão deve ser central. Não haverá autonomia na Eu-

ropa enquanto não houver autonomia no campo da energia, do qual depende toda a economia.

Os cidadãos europeus têm estado cientes dessas deficiências durante duas crises muito difíceis: na pandemia, quando a Europa não tinha acesso a suprimentos básicos como máscaras e respiradores; e na guerra desencadeada pela invasão da Ucrânia, onde o debate se desviou de se a Europa teria a coragem de parar de comprar gás e petróleo de Putin, e assim parar de financiar a guerra, para se apressar a improvisar soluções imediatas, já que a Rússia, lenta mas seguramente, corta o fornecimento de gás. Ninguém entenderia se a Europa não trabalhasse para alcançar esta autonomia estratégica em todos os aspectos o mais rápido possível.

Nunca foi dito que a transição ecológica fosse fácil ou linear. Implica repensar os fundamentos do modelo econômico, adaptando estilos de vida e sociedade e imprimindo uma força transformadora que só pode vir do lado político em colaboração com os outros atores. Agora, paradoxalmente, a guerra na Ucrânia tornou a situação mais óbvia, ao nos colocar diante do espelho de nossas contradições, e mais difícil, ao nos colocar em um precipício que torna difícil olhar além.

Objetivo: manter o curso.



# Prêmios

conseguidos por UNO



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



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



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

**EIKON**

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



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



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



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



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

# LLYC

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

A LLYC (BME:LLYC) cotiza no mercado alternativo de ações espanhol, BME Growth. Atualmente, a LLYC tem 20 escritórios na Argentina,

Brasil (São Paulo e Rio de Janeiro), Colômbia, Chile, Equador, Espanha (Madrid e Barcelona), Estados Unidos (Miami, Nova York e Washington, DC), México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana. Ademais, oferece seus serviços através de empresas afiliadas no resto dos mercados de América Latina.

LLYC é membro associado da consultoria global Finsbury Glover Hering. Essa aliança oferece aos clientes do escritório acesso a uma rede de mais de 700 profissionais de comunicação em todo o mundo, em 18 escritórios localizados em Nova Iorque, Abu Dhabi, Pequim, Berlim, Bruxelas, Dubai, Dublin, Dusseldorf, Frankfurt, Hong Kong, Londres, Los Angeles, Moscou, Riade, Xangai, Cingapura, Tóquio e Washington.

## LLYC

### Madrid

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

### Barcelona

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

### Lisboa

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

### Miami

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

### Nueva York

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

### Washington D.C.

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

### Cidade do México

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

### Panamá

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

### Santo Domingo

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

### San José

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

### Bogotá

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

### Lima

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

### Quito

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

### Sao Paulo

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

### Rio de Janeiro

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

### Buenos Aires

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

### Santiago de Chile

Avda. Pdre. Kennedy 4.700,  
Piso 5, Vitacura  
Santiago  
Tel. +56 22 207 32 00  
Tel. +562 2 245 0924

## APACHE

parte de LLYC

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

## CHINA

parte de LLYC

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

## BESO

by LLYC

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

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

# Direção Corporativa

**José Antonio Llorente**  
Sócio Fundador e Presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

## Europa

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

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

**Rafa Antón**  
Chief Creative Officer Europa  
Cofundador e Diretor Geral de Criação da CHINA parte da LLYC  
**CHINA**  
rafa.anton@chinapartedellyc.com

## Américas

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

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

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

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

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

**Antonieta Mendoza de López**  
Vice-presidenta da Advocacy LatAm  
amendoza@llorenteycuenca.com

# Deep Digital Business

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

**Luis Miguel Peña**  
Sócio e Chief Talent Officer  
lmpena@llorenteycuenca.com

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

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

**Joan Navarro**  
Sócio e Vice-Presidente de Assuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

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

**Iván Pino**  
Sócio e Diretor Sênior de Crise e Riscos  
ipino@llorenteycuenca.com

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

**Darío Álvarez**  
Diretor Executivo da LLYC Miami  
dalvarez@llorenteycuenca.com

**Região Norte**  
**David González Natal**  
Sócio e Diretor Geral Região Norte  
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

**Maurício Carrandi**  
Diretor Geral LLYC Mexico  
mcarrandi@llorenteycuenca.com

**Manuel Domínguez**  
Diretor Geral LLYC Panamá  
mdominguez@llorenteycuenca.com

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

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

**Daniel Fernández Trejo**  
Diretor Sênior Deep Digital Business e CTO Global  
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

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

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

**Pedro Calderón**  
Sócio Fundador e Diretor Executiva  
**CHINA**  
pedro.calderon@chinapartedellyc.com

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

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

**Região Andina**  
**María Esteve**  
Sócia e Diretora Geral Região Andina  
mesteve@llorenteycuenca.com

**Marcela Arango**  
Diretora Geral LLYC Colômbia  
marango@llorenteycuenca.com

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

**Carlos Llanos**  
Sócio e Diretor geral LLYC Equador  
cllanos@llorenteycuenca.com

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

**David Martín**  
Diretor Geral da Deep Digital Business Região Andina  
david.martin@llorenteycuenca.com

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

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

**José Manuel Casillas**  
Diretor Sênior de TI Global  
jmcasillas@llorenteycuenca.com

**Oscar Iniesta**  
Sócio e Diretor Geral  
oiniesta@llorenteycuenca.com

**Gina Rosell**  
Sócia e Diretora Sênior de Health  
grosell@llorenteycuenca.com

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

**Região Sul**  
**Juan Carlos Gozzer**  
Sócio e Diretor Regional  
jgozzer@llorenteycuenca.com

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

**Thyago Mathias**  
Diretor Geral LLYC Brasil  
tmathias@llorenteycuenca.com

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

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

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

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