

LLYC
IDEAS

An abstract sculpture with a dark blue, textured surface and vibrant pink and red internal structures. A bright yellow circle is visible within the sculpture. The background is a gradient of dark blue and purple.

LIDERAR,
DECIDIR
COM
OUSADIA

AS DECISÕES NÃO SÃO TOMADAS NO VAZIO

2024 foi o ano da história em que mais pessoas no mundo votaram numa eleição. Nunca antes se investiu tanto em Inteligência Artificial como nos últimos seis meses. Em alguns países, uma empresa média já tem tantos colaboradores da Geração Z como *baby boomers*.

Tornou-se um *cliché* afirmar que a mudança é a única constante. Mas é verdade. Há um novo presidente nos Estados Unidos e uma Comissão Europeia recentemente empossada, e está a ocorrer uma profunda mudança nas políticas comerciais; estão a surgir novas formas de interagir com a tecnologia e transformações demográficas dramáticas.

Os decisores não podem ignorar estas mudanças, porque têm um impacto em todas as atividades e atitudes humanas: no consumo, nas relações laborais, nas ideias políticas, na convivência com o ambiente e nos valores fundamentais. Mas estas mudanças não são definitivas: se afirmar que tudo está a mudar se tornou um cliché, dizer que o futuro é incerto tornou-se a conclusão inevitável.

Por isso, na LLYC, decidimos elaborar um mapa do que consideramos serem as realidades que devem ser tidas em conta por todos aqueles cuja função consiste em tomar decisões, seja no âmbito financeiro, no marketing, no talento ou em qualquer outro aspeto da empresa. Em suma, todos aqueles cuja função é gerir o risco.

Fomos deliberadamente sucintos porque acreditamos que, num contexto como o atual, um mapa com poucos pontos de referência, mas muito claros, pode ser um guia mais fiável do que a recomendação de um percurso específico. Quisemos também abordar grandes desafios em aberto, cujo impacto é indubitável mas incerto.

Acreditamos que não podemos continuar a limitar-nos ao conforto da nossa especialidade, às tarefas concretas e conhecidas do nosso cargo e às circunstâncias do nosso país, mas que somos obrigados a pensar no genérico, no macro, no global.

Cada decisor interpretará estas realidades de acordo com a sua estratégia e as circunstâncias da sua organização. Mas o facto é que têm impacto nas suas decisões e, mais importante ainda, nas consequências das mesmas. Na LLYC, pensamos que isso obriga a um momento de reflexão. E por isso, **alguns dos nossos líderes também apresentam aqui a sua visão sobre esses desafios e a forma como podemos enfrentá-los, superá-los e aproveitá-los.**

1. Prepare-se para a mudança. Desta vez, pode ser mais radical.

- Vivemos um “super ciclo eleitoral”. Em 2024, 1,6 milhões de pessoas votaram em eleições livres. Em vários países, como os Estados Unidos ou o Reino Unido, os cidadãos exigiram uma mudança radical.
 - Noutros países, como a Índia, a França ou a África do Sul, transmitiram aos seus governantes que não estavam satisfeitos e obrigaram-nos a formar novas coligações e a acolher novos atores políticos.
 - Nas últimas eleições na Alemanha, os três partidos que formavam o Governo foram castigados. É provável que o mesmo aconteça ao partido que está no poder no Canadá nas eleições do outono.
 - Este é o sinal de que existe um grande descontentamento global com a situação atual. Os políticos recentemente eleitos vão tentar implementar as medidas que os cidadãos exigem. Mas a mudança política não é a única mudança. Faz parte de um processo tecnológico, cultural e económico mais vasto que engloba praticamente tudo.
 - Isso irá criar uma grande instabilidade, mas também, possivelmente, algumas oportunidades. Fala-se sempre de mudança.
-

mudança

María Esteve

Partner & Corporate Affairs Strategy
General Director

O mercado não espera por ninguém. Move-se à velocidade da luz, deixando para trás aqueles que se limitam a reagir. Daí a necessidade de desenvolver uma inteligência de mercado que vá para além dos dados, que nos permita ler e interpretar os desafios e as oportunidades em tempo útil. É o momento de ir além dos dados; olhar para os dados não nos permitirá definir o nosso caminho de diversificação e de inovação.

Muito se fala de investir em talento, em reorganizar estruturas para serem mais adaptativas, ágeis e flexíveis aquando da tomada de decisões, fala-se em desenvolver competências no talento que já temos, mas ainda temos um mundo de oportunidades para que estas mudanças e este talento possam ser integrados nas organizações e contribuir ao ritmo que a realidade exige, não basta captar e desenvolver talento, é preciso garantir que somos capazes de o acolher.

Já se assumiu que a incerteza e a disrupção andam de mãos dadas e são inerentes aos negócios, no entanto, parece que estamos bloqueados quando se trata de comunicar o fundamento das mudanças que empreendemos, o seu impacto e benefícios no presente e no futuro, aos públicos a quem o devemos. Afirmámos que devemos comunicar através da ação e fazer através da comunicação, mas parece que esta premissa foi confundida com a necessidade de a qualidade dessa comunicação favorecer a necessária compreensão e, consequentemente, a correta avaliação pública das nossas decisões.

Termino com uma última reflexão, falamos de inovação, mas até que ponto estamos dispostos a abrir as nossas organizações a colaborações com *startups* e *scaleups* que podem trazer novas tecnologias, modelos de negócio ou soluções inexploradas? Até que ponto estamos dispostos a participar nas mudanças e na evolução regulamentar e normativa que é necessária para avançar?

Em suma, parece muito claro o que tem de ser feito e porquê, a urgência agora está na liderança!

mudança

falamos de IA

2. Há já algum tempo que falamos de IA. Em breve saberemos a dimensão do seu impacto.

- Atualmente, já se generalizou a utilização da Inteligência Artificial generativa. É utilizada pelos recrutadores de talento, designers de moda e redatores de jornais.
- Tem-se dito muitas vezes que isto é apenas o princípio. E isso é verdade. Mas estamos a entrar numa altura crucial em termos do que podemos esperar do avanço da IA.
- De acordo com o “*The Economist*”, há atualmente onze biliões de dólares

(biliões no sentido espanhol da palavra e não no anglo-saxónico) investidos em centros de dados para a inteligência artificial. “É a maior aposta empresarial da história”, afirma a revista.

- A isto junta-se a concorrência cada vez mais feroz entre empresas e modelos de IA, que recentemente revelou a aposta da chinesa DeepSeek no código aberto e nos baixos custos. Mas também a oferta de Elon Musk pela empresa que criou o ChatGTP. Ou a cimeira de Paris, em que os países europeus tentaram chegar a acordo sobre um modelo próprio.
- Ainda há muitas questões por responder. Mas a IA pode ter um forte efeito no bem-estar das pessoas, na gestão de talento, na deteção de grandes padrões e na automatização dos processos.
- Tudo isto terá um enorme impacto nas empresas e os early adopters beneficiarão certamente com isso. E já é inevitável que se junte a esta enorme aposta.

falando de IA

Miguel Lucas
Global Innovation Lead

A inteligência artificial deixou de ser uma promessa futurista para se tornar uma realidade transformadora. O seu impacto já não é uma questão de “se”, mas de “quando” e “como”. Aquilo a que estamos hoje a assistir é apenas a ponta do icebergue: um investimento sem precedentes em infra-estruturas, uma concorrência feroz entre os gigantes tecnológicos e uma corrida para estabelecer normas éticas e regulamentares.

A minha experiência a prestar consultoria a organizações ensinou-me que o verdadeiro desafio não é a implementação técnica, mas a transformação cultural e estratégica que a acompanha. As empresas que triunfarão não serão necessariamente as que dispõem da tecnologia mais avançada, mas as que melhor compreendem a forma de integrar a IA no seu ADN corporativo.

A ousadia e a antecipação serão fundamentais. As empresas que adotarem a IA de forma proativa e estratégica serão as que irão liderar na próxima década. Não se trata apenas de tecnologia, mas de reinventar modelos de negócio, otimizar recursos e, acima de tudo, antecipar-se às necessidades do mercado. A IA não é uma moda; é a base da próxima revolução industrial. E aqueles que não embarcarem estarão simplesmente fora do jogo.

3. Há um recuo em relação aos valores que merecem ser defendidos. Também na regulamentação. Há riscos, mas muitas oportunidades.

- Ante el nuevo clima político, muchas empresas están abandonando los marcos DEI (diversidad, equidad e inclusión) y ESG (medio ambiente, sostenibilidad y gobernanza). Muchos creen que es una decisión económicamente racional. Según el Financial Times, en 2021 un 66% de los inversores y asesores consideraron aplicar los criterios ESG. En 2024, fueron solo un 48%.
 - Isto está a ser observado de forma particularmente clara nos Estados Unidos. Neste país, o recuo não surgiu espontaneamente da sociedade ou das empresas. É a consequência de um quadro legislativo que restringe substancialmente o que as empresas podem fazer em matéria de DEI. É provável que isto entre em conflito com a visão europeia e a regulamentação da UE.
 - Mas, como dizia um artigo recente também do Financial Times, a visão empresarial MAGA, que abraçou este novo estado de espírito e esta nova regulamentação, não será imposta sem resistência.
-

oportunidades

- Porque o modelo DEI faz sentido do ponto de vista estratégico. Enquanto os clientes, os colaboradores, os fornecedores, os acionistas e a sociedade em geral continuarem a ser pluralistas, a defender a pluralidade, e a não confiar apenas em certas interpretações da meritocracia, é uma mais-valia. Enquanto os recursos forem escassos ou o clima continuar a aquecer, ser sustentável é uma estratégia vencedora.
- Para muitos Conselhos de Administração, o DEI e o ESG não são apenas uma moda a ser descartada quando o vento sopra de feição, mas uma questão de orgulho. E uma boa aposta a longo prazo.

oportunidades

Luisa García

Partner & Global CEO of Corporate Affairs

As empresas que estão verdadeiramente comprometidas com a diversidade têm consciência do impacto positivo desta estratégia nos seus negócios, para além da convicção ética e do imperativo de continuar a defender os seus valores. No entanto, aquelas que operam nos Estados Unidos, sobretudo se têm relações comerciais com o Governo Federal, são obrigadas a cumprir a ordem executiva de Trump.

Os especialistas concordam que esta norma não deve ser interpretada como o fim das estratégias de DEI, mas que terá de ser revista e adaptada para evitar riscos legais e de ativismo ultraconservador. O dilema é ainda maior para as organizações que operam em regiões com modelos tão diferentes como a Europa e a América do Norte.

Por outro lado, o cancelamento de iniciativas e medidas por parte de algumas empresas pode

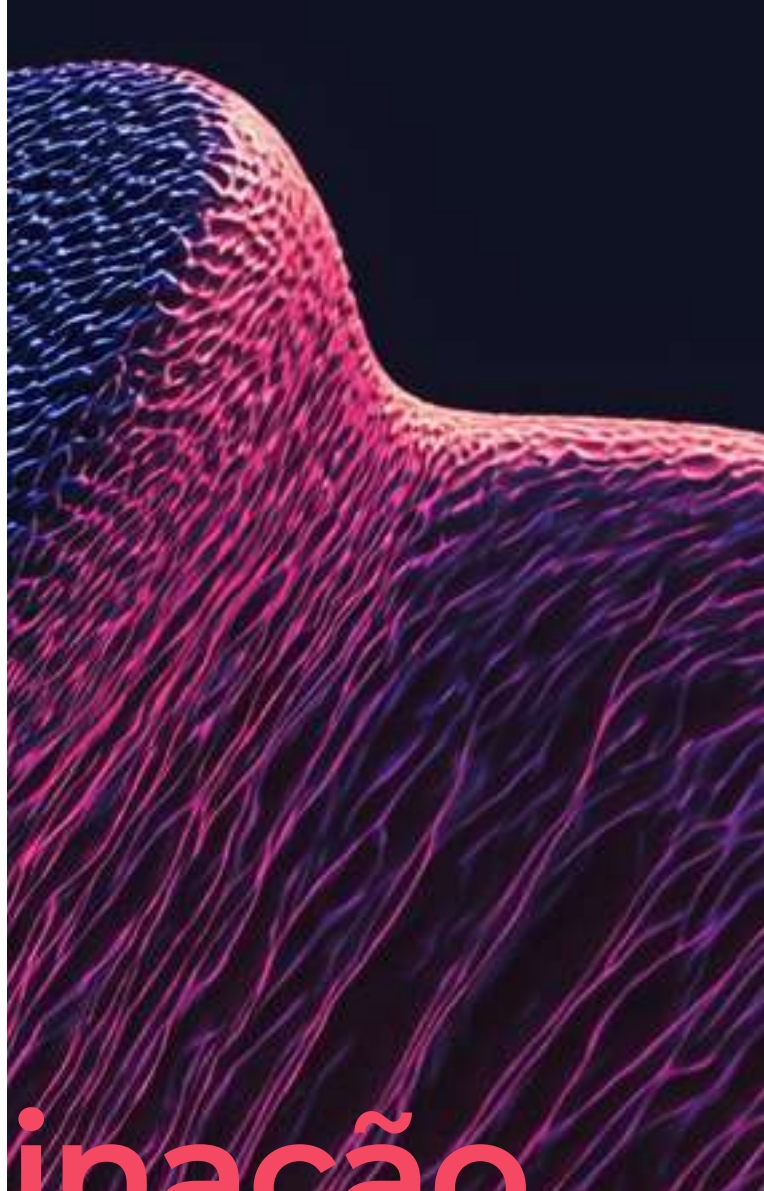
abrir um espaço de diferenciação para aquelas que, sabiamente, mantêm as suas, estabelecendo assim uma melhor ligação com aqueles que continuam a valorizar a sua determinação e contribuição.

A discussão sobre a igualdade e a diversidade é uma das mais polarizadas e radicalizadas, provavelmente porque aqueles que têm uma visão sustentável e baseada em dados, com o objetivo de gerar um verdadeiro impacto positivo, cederam o seu espaço, dando asas e voz às abordagens mais politizadas.

É possível avançar, mesmo neste ambiente tão difícil, mas isso exige uma abordagem muito mais ponderada, baseada numa análise abrangente do ambiente e dos cenários possíveis. A narrativa resultante deve ser promovida aos mais altos níveis da organização e é importante que seja interiorizada pelas equipas de liderança das empresas.

4. Se quiser que o sucesso perdure, o pior inimigo é a inação.

- No seu *bestseller* “*Think Again*”, o psicólogo organizacional Adam Grant faz uma afirmação radical: temos tendência a pensar que a inteligência serve para pensar e aprender. Mas, na realidade, serve para repensar e desaprender.
- Isto, diz ele, é particularmente importante em tempos de mudanças tão rápidas como os atuais. Mas, segundo Grant, preferimos o conforto da certeza à insegurança da dúvida.



inação.

- No campo da economia, este comportamento é designado por “*path dependency*”: se me saí bem a fazer isto, porque é que devo mudar de estratégia? Um dos exemplos que os economistas mais gostam é o da transição da fotografia analógica para a digital: as empresas dedicadas à primeira tiveram tanto sucesso que muitas tiveram dificuldade em “desaprender”, inovar e mudar o seu modelo.
- Atualmente, sem nos darmos conta, muitos de nós podem estar a cometer o grande erro da inação.
- Como disse Bill Gates: “O sucesso é um mau professor. Faz com que as pessoas inteligentes acreditem que nunca irão falhar”.

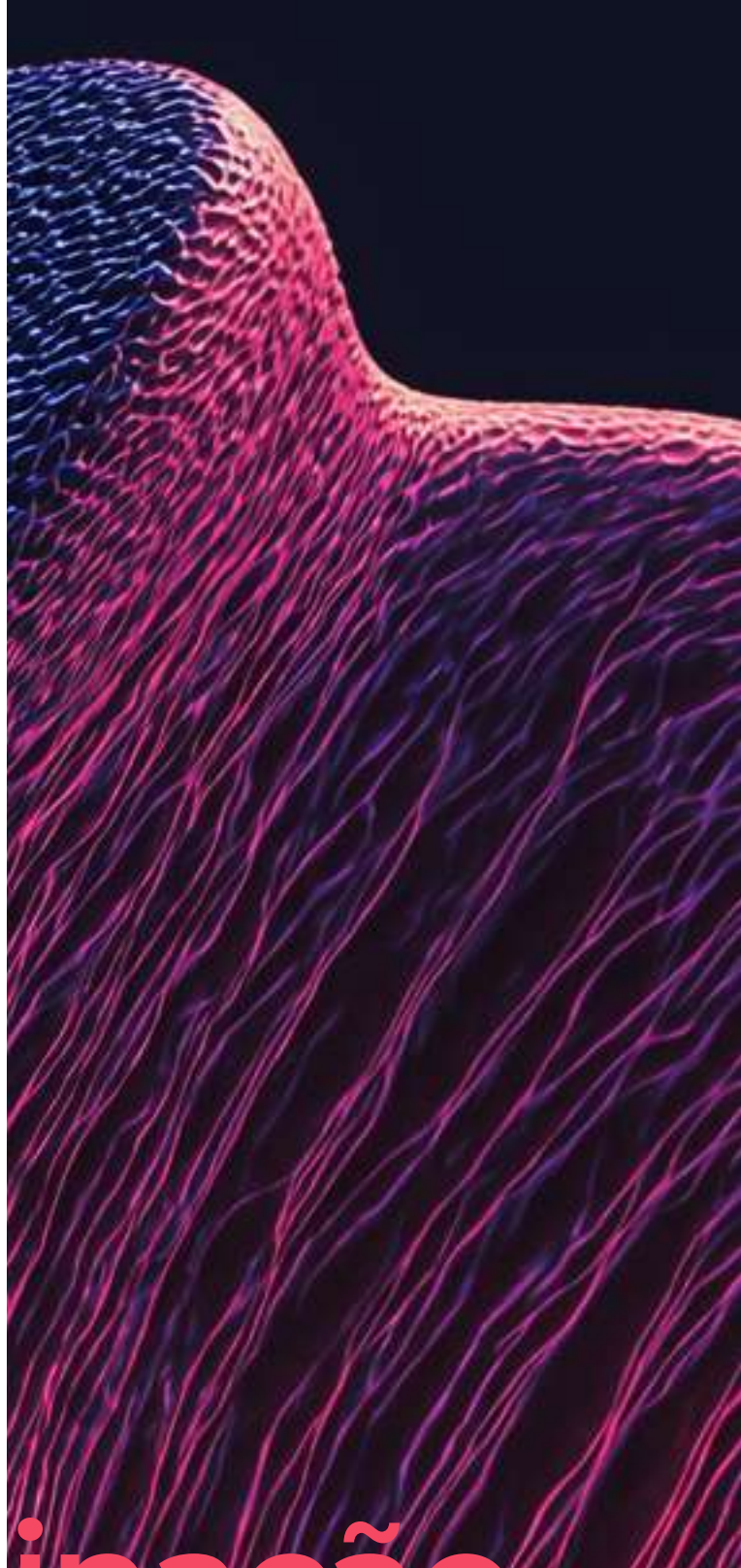
Luis Miguel Peña

Partner and Europe CEO

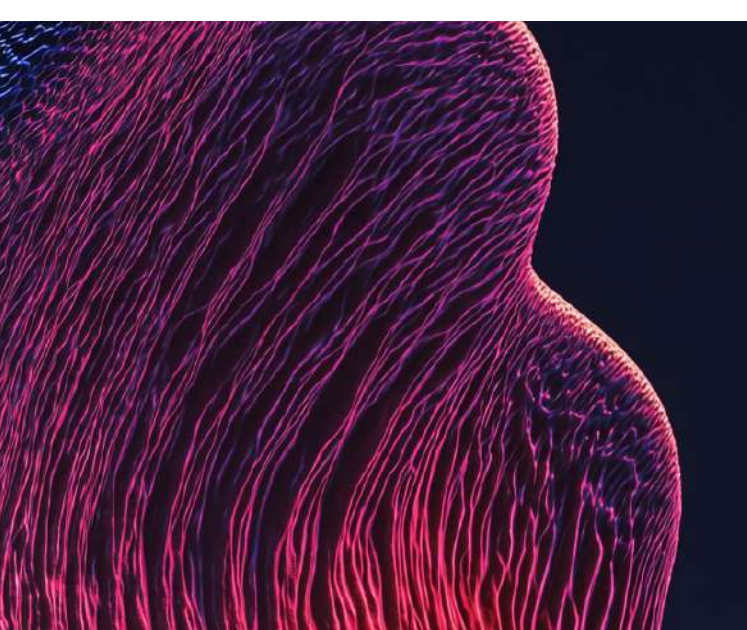
Os nossos clientes estão cientes de que o sucesso passado não garante o sucesso futuro. As empresas que lideram atualmente os seus setores são as que questionam constantemente os seus modelos de negócio e não raramente nos desafiam a encontrar novas respostas à medida que o contexto muda. Na nossa experiência, trabalhar com CEO inquietos e equipas ambiciosas mostrou-nos que a inovação não é um luxo, mas a única estratégia sustentável num ambiente de rápida mudança.

Não se trata de tomar decisões sem rumo, mas de transformar a incerteza em vantagem competitiva. As empresas que desafiam as suas próprias certezas não só reagem melhor à mudança, como também a antecipam e a moldam a seu favor. É por isso que a nossa proposta de valor vai além de soluções isoladas: tudo o que fazemos deve servir para proteger e aumentar o valor de cada negócio, pois só assim é possível evitar que seja posto em risco ou que desapareça.

O mundo empresarial procura-nos porque acreditamos que a ousadia não é uma opção, mas a única forma de competir com garantias. Acreditamos na capacidade das marcas se reinventarem, nos líderes que veem oportunidades onde outros veem riscos e na construção de narrativas que transcendem o curto prazo.



inação.



5. A desinformação já não é um incómodo ocasional. É o novo ecossistema

- O Fórum Económico Mundial considera a desinformação e as falsas narrativas como um dos principais riscos para 2025. De acordo com o Fórum, é o quinto fenómeno mais provável de gerar uma grande crise este ano.
 - A Meta eliminou os controlos sobre os conteúdos. Elon Musk alterou o algoritmo do X. O do TikTok é um mistério. Estão a surgir novas redes como a Bluesky ou a Rednote. A fragmentação vai aumentar: cada um estará na rede social onde pode consumir opiniões como a sua e ignorar as outras.
 - As redes não são inteiramente culpadas por tudo o que corre mal. Mas a desinformação, as falsas narrativas e a fragmentação ideológica vão dominar uma grande parte da conversa pública.
 - Neste contexto, os valores da empresa são suscetíveis de serem atacados ou manipulados em proveito próprio, sem que uma resposta formal ou a identificação da verdade seja uma resposta eficaz.
 - De facto, neste ecossistema, a resposta imediata de refutar as falsidades pode ter o efeito indesejável de as espalhar. É necessário refletir cuidadosamente sobre a forma de enfrentar a situação.
-

desinformação



Jorge López Zafrá

Partner & Europe Corporate Affairs
General Director

Em 2025, a desinformação será o ecossistema em que as empresas operam. Para a gerir eficazmente, as organizações devem adotar uma abordagem proativa e integrar todas as áreas de Corporate Affairs, desde a gestão da reputação e dos assuntos públicos até à gestão com stakeholders e à antecipação de crises.

O primeiro passo é criar confiança de forma direta, sem depender exclusivamente de terceiros. As organizações devem consolidar a sua credibilidade de forma direta, com mensagens claras, transparentes e consistentes. Isto implica abandonar a abordagem reativa e construir uma narrativa própria, de acordo com os valores e o objetivo da empresa, que funcione como um escudo contra a manipulação da informação.

Além disso, é fundamental desenvolver enquadramentos antifragilidade, que permitam não só resistir à desinformação, mas também sair fortalecidos. Isto implica antecipar riscos, ter respostas ágeis e adaptar a narrativa aos diferentes públicos.

Neste cenário, a criatividade e a inovação são mais cruciais do que nunca. Não basta que a informação seja precisa: as mensagens devem ligar-se aos públicos-alvo de forma emotiva, utilizando formatos dinâmicos, narrativas envolventes e estratégias que aproveitem a combinação de dados, tecnologia e segmentação inteligente.

Por último, a criação de conteúdos próprios é a única forma de se posicionarem como fonte primária de informação fiável. As empresas que conseguirem integrar estratégia, criatividade e tecnologia na sua gestão da desinformação serão as que não só protegerão a sua reputação, mas também reforçarão a sua liderança num ambiente em que a perceção é tão determinante como a realidade.

desinformação





cada vez

6. A regulamentação está a mudar cada vez mais rápido. Quem não gostaria de a influenciar?

- A Comissão Europeia apresentou o seu principal projeto para os próximos cinco anos. Chama-se Competitiveness Compass e contém alguns elementos regulamentares muito disruptivos para qualquer empresa que opere na UE. E não só: 53% das leis aprovadas em Espanha entre 2019 e 2024, por exemplo, derivam de diretrizes e decisões europeias.
 - Nos Estados Unidos, as mudanças estão a ocorrer de forma dramática e rápida. Na América Latina, as regras estão a mudar devido a acordos comerciais, como o acordo da UE com o Mercosul, e a governos que procuram transformar o *statu quo*.
 - Em Espanha, está a ser elaborada uma lei para regulamentar a atividade dos grupos de pressão, os *lobbies*, que exercem uma atividade que é cada vez mais vista como inevitavelmente ligada à democracia e à organização da sociedade civil e do tecido empresarial. É uma lei que já existe em muitos outros locais.
 - Sentar-se à mesa onde são tomadas as decisões regulamentares tornar-se-á cada vez mais importante. As entidades reguladoras estão cada vez mais conscientes de que precisam de conhecer a experiência dos agentes económicos. E os agentes económicos sabem cada vez melhor como se devem organizar para serem ouvidos de forma transparente e pública.
-

mais rápido



cada vez

Iván Pino

Partner & Latam Corporate
Affairs General Director

A geopolítica está mais presente do que nunca nas reuniões dos Conselhos de Administração. Uma grande parte da criação de valor das empresas é desenvolvida no cruzamento de regulamentações entre potências internacionais. Mas já estava a ser comprometida na não menos complexa teia de negociações entre partidos sem maiorias suficientes em muitos países do mundo.

A este contexto político junta-se a disrupção tecnológica, energética e demográfica que tem um impacto direto na sustentabilidade das empresas. Um mundo em mudança, no qual os sistemas políticos estão a reagir com uma intensa atividade reguladora. De facto, não há nenhum setor relevante que se permita não gerir ativamente o seu capital social e relacional no ambiente sociopolítico. Mas há muitas formas de o fazer. E fazê-lo da forma correta é muito menos simples agora do que era anteriormente.

Perante este cenário, não basta ter uma agenda para defender os interesses da empresa e, ao mesmo tempo, contribuir positivamente para as políticas públicas. São necessários dados para estabelecer uma ligação com o sentimento do eleitorado que julgará legisladores e governadores. E é necessária uma elevada capacidade de comunicação para conjugar interesses contraditórios em questões de enorme complexidade. Inovação e criatividade, também aplicadas aos assuntos públicos.

mais rápido

tecnologia

7. As pessoas têm uma relação cada vez mais ambígua com a tecnologia.

- Os executivos das grandes empresas tecnológicas, como Elon Musk, Mark Zuckerberg, ou os investidores de Silicon Valley, como Peter Thiel ou Marc Andreessen, são cada vez mais influentes na política mundial.
 - Isto é uma consequência do sucesso dos seus produtos e investimentos, ou do acesso que têm aos decisores políticos. Mas também levou a um maior ceticismo em relação ao poder que está concentrado na tecnologia.
 - Cerca de 90% da população dos países ricos utiliza a Internet diariamente. Mas a confiança na Internet continua a diminuir: apenas 60% dos utilizadores dizem confiar nas informações que
-

recebem na Internet, 79% dizem estar preocupados com a sua privacidade online e 50% consideram que a Internet não é segura.

- A nossa relação com as redes sociais e o mundo digital é hoje um pouco mais conflituosa do que no passado recente e não devemos considerar os cidadãos como adictos acríticos no lado digital da vida.
-

tecnologia

Anne Davie

North Latam Marketing
Solutions General Director

As pessoas têm uma relação cada vez mais ambígua com a tecnologia: ao mesmo tempo que impulsiona a inovação e a conectividade, também levanta preocupações sobre a privacidade, a dependência e o bem-estar digital. A Geração Z, a primeira a crescer na era digital, integrou-a na sua vida quotidiana, mas também está consciente dos seus riscos, estabelecendo limites e recuperando hábitos mais analógicos.

Esta relação ambivalente obriga as empresas a repensar as suas estratégias. A reação contra a sobreexposição digital pode afetar a eficácia do marketing e a confiança nas plataformas, pelo que as marcas devem equilibrar a personalização e a privacidade para se manterem relevantes.

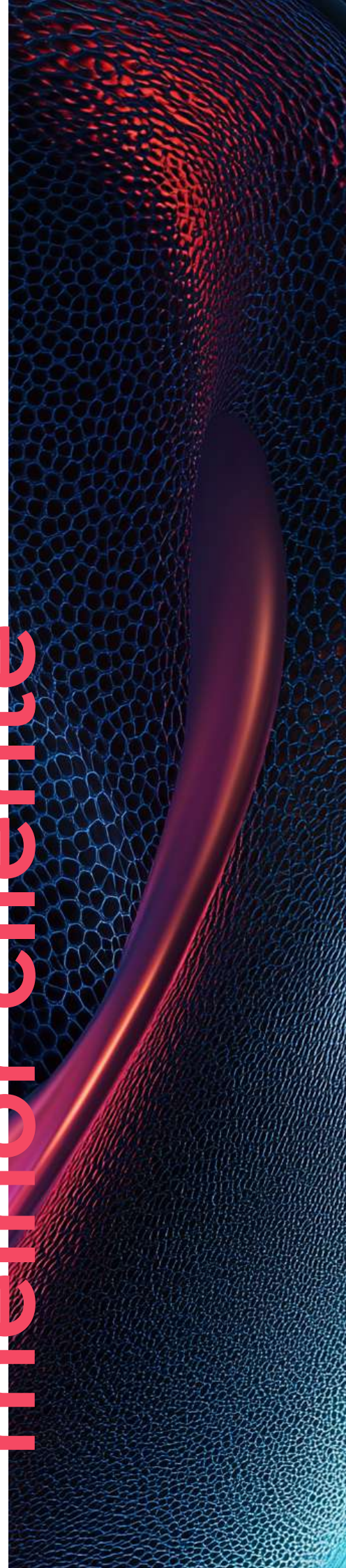
A nível laboral, a hiperconectividade tem impacto na produtividade e no bem-estar dos jovens profissionais. As empresas devem promover modelos híbridos e pausas digitais para evitar o burnout.

Além disso, o escrutínio sobre a utilização de dados e a ética da IA exige que os CEO se antecipem a novos regulamentos e reforcem a transparência e a segurança digitais.

8. Uma pessoa da geração Z pode vir a ser o seu chefe. E um *Silver* pode tornar-se o seu melhor cliente.

- No mundo dos países ricos, há 250 milhões de pessoas nascidas entre 1997 e 2012. São os membros da Geração Z. Nos Estados Unidos, já há mais trabalhadores da sua geração do que da geração dos *baby boomers*.
 - Muitos dos seus membros afirmam viver com ansiedade. Deprimem-se com mais frequência, têm menos relações amorosas, fazem menos sexo, bebem e fumam menos.
 - Muitos consideram que parte desta situação é uma consequência do facto de terem crescido num ambiente hostil —uma grande crise financeira, uma pandemia mundial, crises políticas e guerras— e de terem passado uma quantidade desproporcionada de tempo online.
 - A Geração Z está a definir cada vez mais o consumo e as condições de trabalho: querem mais sustentabilidade, estão mais preocupados com o clima e a diversidade e não consideram que a carreira seja a prioridade da vida. Querem mais flexibilidade.
 - Ao mesmo tempo que isto acontece, a população está a envelhecer. Em Espanha, 20 milhões de pessoas têm mais de 65 anos. E os idosos estão a tornar-se um setor do mercado em expansão.
-

melhor cliente



Gemma Gutiérrez

Europe Marketing Solutions
General Director

hegou o momento em que a Geração Z domina, em termos de dimensão, a população em idade ativa, o que significa que já está a assumir e assumirá cada vez mais funções de liderança nas empresas. Trata-se de uma geração que tem defendido o consumo responsável e melhores condições de trabalho: querem mais sustentabilidade, estão preocupados com o clima e a diversidade e não consideram que a carreira deva ser a prioridade absoluta na vida.

Por outro lado, a população sénior é cada vez maior no mercado, o que permite que os *Silvers* se consolidem como um segmento estratégico de compradores, tanto em termos de dimensão como de poder de compra. Dedicaram grande parte da sua energia ao desenvolvimento profissional, o que definiu a sua identidade social; acreditam na cultura do esforço e, graças à sua saúde, energia e conhecimentos, imaginam uma velhice muito diferente daquela que os seus pais viveram.

À primeira vista, as duas gerações não parecem ter muito em comum. Isto poderia levar a uma situação em que as empresas e o mercado operam em sintonias tangencialmente opostas. No entanto, há um fator-chave que pode servir de ponte: a agilidade geracional. Não só a capacidade de adaptação, mas também a capacidade de se mover naturalmente entre gerações, de compreender os seus códigos, valores e motivações sem preconceitos ou resistências. A agilidade emocional é o que permite a uma pessoa (ou a uma empresa) sair da sua própria bolha geracional e ligar-se a realidades diferentes da sua.

A chave está na escuta ativa e na orientação para uma compreensão profunda dos *insights*: o que os move, o que os inspira, quem os influencia, sobre o que conversam e em que espaços? Só saindo dos nossos próprios sapatos e colocando-nos no lugar dos outros é que poderemos tomar decisões que sejam verdadeiramente relevantes, diferenciadoras e autênticas.

E talvez esteja enganado, mas atrever-me-ia a dizer que, embora à primeira vista as suas motivações pareçam diferentes, no fundo as duas gerações partilham mais do que imaginamos. O que muda é a forma como o expressam. A verdadeira diferença não está na idade, mas na capacidade de se mover entre mundos com empatia e agilidade emocional.

melhor cliente



9. O mundo está a fragmentar-se em blocos: bem-vindo à bioglobalização.

- Desde, pelo menos, a década de 1990, que partimos do princípio que o mundo se tornaria cada vez mais globalizado e que o fluxo de capitais e de mercadorias se tornaria mais fácil e mais barato. O mundo estaria cada vez mais interligado.
- Atualmente, este pressuposto está em crise. Se na década de 2000 o investimento estrangeiro direto equivalia a 3,3% do PIB mundial, nos últimos anos baixou para 1,3%. O mundo não se desglobalizou. Mas o processo de interconexão tornou-se mais lento e caótico.

Sociedade em blocos

E estamos perante um novo risco: o da fragmentação. E, mais concretamente, da bipolaridade.

- Se esta tese estiver correta, os EUA e a China liderarão dois blocos globais e o resto do mundo terá de escolher entre pertencer a um ou a outro. É pouco provável que essa divisão seja tão radical, mas será uma realidade para países como os países da UE e da América Latina.
- As cadeias logísticas, as estratégias de exportação e importação, os investimentos no estrangeiro e os padrões de consumo serão profundamente afetados por esta situação. E, como tal, terá um enorme impacto no resultado final.

Mike Houston U.S. CEO

Durante, pelo menos, as últimas três décadas, os líderes empresariais tomaram como certa a ideia de que a globalização era uma força imparável. O livre fluxo de capitais, bens e serviços parecia destinado a tornar-se mais fácil, mais barato e mais generalizado. O mundo estava cada vez mais ligado, reforçando a interdependência econômica e promovendo a cooperação internacional.

Atualmente, essa suposição está ameaçada. Embora o mundo não tenha sofrido uma desglobalização em grande escala, o processo de interconexão abrandou, tornou-se mais errático e introduziu novos riscos—especialmente, a fragmentação. Esta alteração está a dar origem a um novo paradigma global: a bioglobalização, em que o mundo está cada vez mais dividido em dois grandes blocos, liderados pelos Estados Unidos e pela China.

Se as tendências atuais se mantiverem, a economia global poderá girar cada vez mais em torno de duas esferas de influência dominantes: uma centrada nos Estados Unidos e nos seus aliados e a outra na China. Embora seja improvável que esta divisão seja absoluta, esta apresenta uma dura realidade para regiões como a União Europeia e a América Latina, que terão de conciliar cuidadosamente as suas relações com ambas as potências.

em blocos

Esta alteração tem implicações profundas em vários domínios:

- Cadeias de abastecimento: os líderes devem repensar as redes de logística e de fabrico, diversificando a produção para mitigar os riscos associados às rivalidades geopolíticas.
 - Estratégias comerciais: tanto os exportadores como os importadores devem estar alinhados com os quadros regulamentares e as condições de mercado ditadas pela potência dominante no seu respetivo bloco.
 - Investimentos estrangeiros: as empresas enfrentarão uma pressão crescente para escolherem destinos de investimento que estejam de acordo com os seus interesses geopolíticos.
-

- Tendências dos consumidores: os ecossistemas culturais e tecnológicos podem evoluir separadamente, com diferentes normas, plataformas e comportamentos dos consumidores a moldar os mercados regionais.

Para as empresas multinacionais, a bioglobalização introduz novas complexidades na tomada de decisões. As empresas que outrora prosperavam num mercado global sem interrupções têm agora de considerar os riscos geopolíticos, as divergências regulamentares e as mudanças na dinâmica dos consumidores. As empresas que não se adaptam correm o risco de serem apanhadas no fogo cruzado de litígios comerciais, sanções económicas ou políticas restritivas.

Também os governos terão de repensar as suas estratégias. Os países que, historicamente, se baseavam numa posição neutra poderão ter cada vez mais dificuldade em manter a sua autonomia. As políticas económicas terão de enfrentar as realidades dos fluxos comerciais e de investimento baseados em blocos, assegurando simultaneamente a resistência interna.

Por último, **a inteligência geopolítica tem de se tornar uma parte integrante da estratégia corporativa.** Os CEO precisam de equipas especializadas em inteligência de dados capazes de analisar e traduzir a dinâmica geopolítica em estratégias empresariais acionáveis. A capacidade de antecipação e adaptação irá determinar quais as empresas

em blocos

que lideram nesta nova era—e aquelas que ficam para trás.

O mundo não está a recuar para o isolacionismo, mas está a avançar para uma ordem mais complexa e fragmentada. Para navegar nesta nova era de bioglobalização, as empresas têm de priorizar a agilidade, a diversificação e a previsão estratégica. Aquelas que se adaptarem com sucesso a este cenário em evolução encontrarão oportunidades no meio dos desafios, enquanto as que se agarrarem a pressupostos desatualizados poderão ter dificuldades em competir.

A era da globalização perfeita chegou ao fim. **Para os CEO, navegar pelas realidades geopolíticas já não é opcional—é essencial para o sucesso a longo prazo.**

AUTORES



MARÍA ESTEVE.

Partner & Corporate Affairs Strategy
General Director

mesteve@llyc.global



MIGUEL LUCAS.

Global Innovation Lead

mlucas@llyc.global



LUISA GARCÍA.

Partner & Global CEO of Corporate
Affairs

lgarcia@llyc.global



LUIS MIGUEL PEÑA

Partner and Europe CEO

lmpena@llyc.global



JORGE LÓPEZ ZAFRA.

Partner & Europe Corporate Affairs
General Director

jlopez@llyc.global



IVÁN PINO

Partner & Latam Corporate Affairs
General Director

ipino@llyc.global

AUTORES



ANNE DAVIE.

North Latam Marketing Solutions
General Director

anne.davie@llyc.global



GEMMA GUTIÉRREZ.

Europe Marketing Solutions General
Director

gemma.gutierrez@llyc.global



MIKE HOUSTON.

U.S. CEO

mike.houston@llyc.global

DIRECCIÓN GLOBAL

Francisco Sánchez-Rivas

Presidente del Consejo Asesor de Administración
fjsanchezrivas@llyc.global

Alejandro Romero

Socio y CEO Global
aromero@llyc.global

Luisa García

Socia y CEO Corporate Affairs
lgarcia@llyc.global

Adolfo Corujo

Socio y CEO Marketing
acorujo@llyc.global

Tiago Vidal

Socio y Chief Operating Officer Global
tvidal@llyc.global

Miguel Lucas

Director Senior Global de Innovación
mlucas@llyc.global

Arturo Pinedo

Socio y Chief Client Officer Global
apinedo@llyc.global

Marta Guisasola

Socia y Chief Financial Officer Global
mguisasola@llyc.global

Albert Medrán

Director Global de Marketing, Comunicación y ESG
amedran@llyc.global

María Esteve

Socia y Directora General Global de Estrategia
mesteve@llyc.global

María Obispo

Global Lead Culture & People
mobispo@llyc.global

MARKETING

Rafa Antón

Socio y Director Creativo Global
rafa.anton@llyc.global

Federico Isuani

Socio y Director General de Marketing Solutions Américas
federico.isuani@llyc.global

Jesús Moradillo

Socio, Director General de Estrategia de Marketing Solutions Europa, Director General Global de Growth and Transformation
jesus.moradillo@llyc.global

Javier Rosado

Socio y Director General de Estrategia de Marketing Solutions Américas
jrosado@llyc.global

Gemma Gutiérrez

Directora General de Marketing Solutions Europa
gemma.gutierrez@llyc.global

CORPORATE AFFAIRS

Iván Pino

Socio y Director General de Corporate Affairs América Latina
ipino@llyc.global

Jorge López Zafra

Socio y Director General de Corporate Affairs Europa
jlopez@llyc.global

Gina Rosell

Socia y Directora Senior Healthcare Europa
grosell@llyc.global

Luis Guerricagoitia

Socio y Europe Corporate Operations y Financial Communication Lead
lguerricagoitia@llyc.global

EUROPA

Luis Miguel Peña

Socio y CEO Europa
lmpena@llyc.global

Iñaki Ortega

Director General Madrid
iortega@llyc.global

María Cura

Socia y Directora General Barcelona
mcura@llyc.global

Marlene Gaspar

Directora General Lisboa
mgaspar@llyc.global

Ángel Álvarez Alberdi

Head of Brussels Office
angel.alberdi@llyc.global

Amparo García

CEO de Zeus by LLYC



a.garcia@zeus.vision

Nacho Reig

COO de Zeus by LLYC



n.reig@zeus.vision

Lázaro Royo

CCO de Zeus by LLYC



l.royo@zeus.vision

AMÉRICA LATINA

Juan Carlos Gozzer

Socio y CEO América Latina
jgozzer@llyc.global

LATAM NORTE

David González Natal

Socio y Director General Latam Norte
dgonzalezn@llyc.global

Andrés Ortiz

Socio y Director General Colombia
andresortiz@dattis.com

Michelle Tuy

Directora General Panamá
michelle.tuy@llyc.global

Ibán Campo

Director General República Dominicana
icampo@llyc.global

Anne Davie

North Latam Marketing Solutions General Director
anne.davie@llyc.global

LATAM SUR

Flavia Caldeira

Directora General Brasil
flavia.caldeira@llyc.global

María Eugenia Vargas

Directora General Argentina
mevargas@llyc.global

Daniel Tittinger

Director General Perú
daniel.tittinger@llyc.global

Gonzalo Carranza

Socio y Director General Ecuador
gcarranza@llyc.global

Juan Cristóbal Portales

Director General Chile
juan.portales@llyc.global

ESTADOS UNIDOS

Jeff Lambert

Socio y U.S. Executive Chairman



jeff.lambert@llyc.global

Mike Houston

Socio y U.S. CEO



mike.houston@llyc.global

Matt Jackson

Managing Partner
matt.jackson@llyc.global

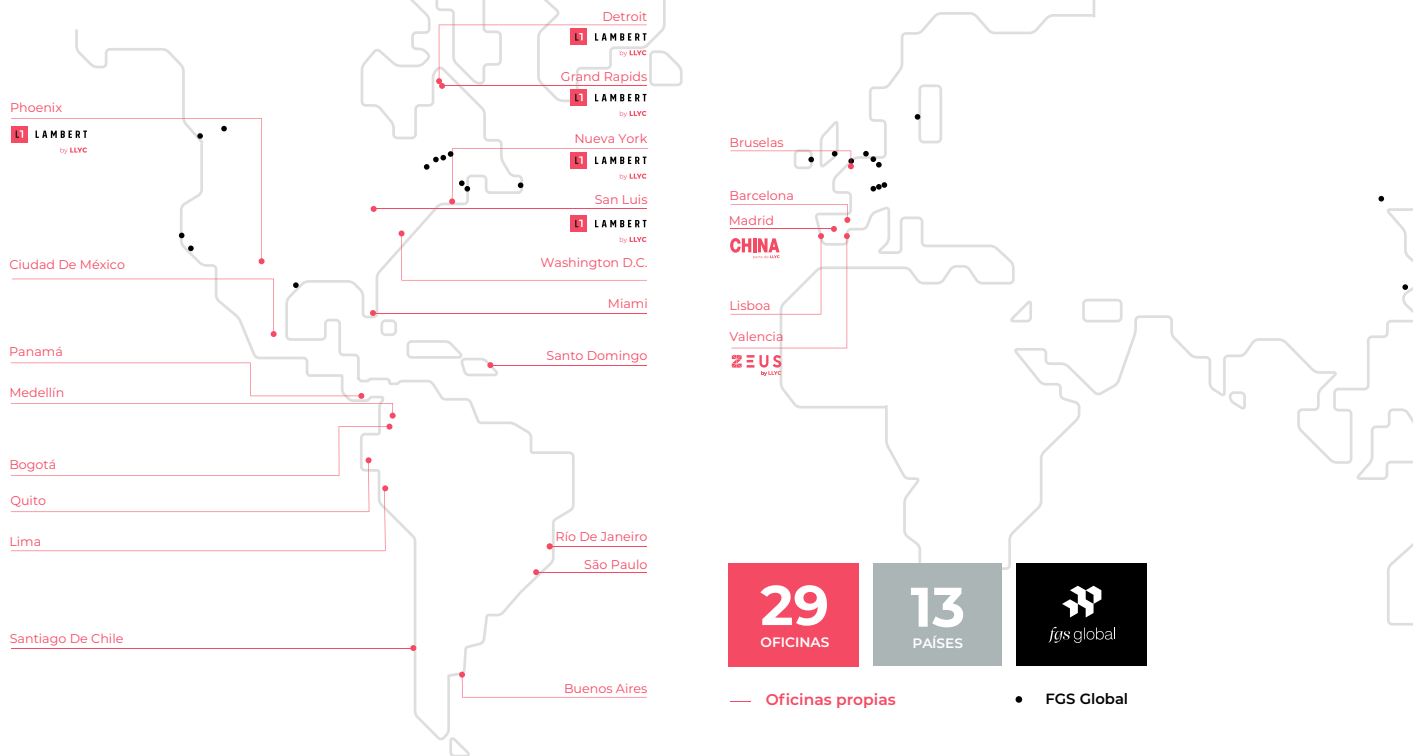
Don Hunt

Managing Partner and Corporate Affairs U.S. Lead
don.hunt@llyc.global

Michelle Olson

U.S. Chief Client officer
michelle.olson@llyc.global

OFICINAS



LLYC

Madrid

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

Barcelona

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona, España
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
United States
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

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

Washington D.C.

1025 F st NW 9th Floor
Washington D.C. 20004
United States
Tel. +1 202 295 0178

Ciudad de 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
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Corporativo 2010, de la Avenida
Gustavo Mejía Ricart, en Plantini,
Santo Domingo.
Tel. +1 809 6161975

Bogotá

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

Carrera 9 # 79A -19, piso 3,
Bogotá, Colombia
Tel: (+57) 60 1 651 52 00

Medellín

Calle 10B # 36 - 32, oficina 401
Medellín, Colombia
Tel: (+57) 60 1 651 52 00

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

Santiago de Chile

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

CHINA

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

LAMBERT

47 Commerce Ave SW,
Grand Rapids, MI 49503,
Estados Unidos
Tel. +1 616 233 0500

1420 Broadway, First Floor,
Detroit, Michigan 48226,
Estados Unidos
Tel. +1 313 309 9500

16052 Swingley Ridge Rd,
Chesterfield, Missouri 63017,
Estados Unidos

7201 N Dreamy Draw Dr,
Phoenix, Arizona 85020,

Estados Unidos
Tel. +1 480 764 1880

450 7th Ave #2002, New York, NY
10123, Estados Unidos
Tel. +1 212 971 9718

ZEUS

Base 1 La Marina de, C. de la
Travesía, s/n, Poblados Marítimos,
46024 Valencia
Telf: +34 960 62 73 97

LET'S FLY

LLYC es tu partner en creatividad, influencia e innovación. Queremos transformar cada día en una oportunidad para nutrir tu marca. Creemos que la audacia es la forma de conseguirlo.

MARKETING + CORPORATE AFFAIRS

+1,300
profesionales hacen
posible el LLYC Team.

43,2 M€
Ingresos operacionales
1S 2023

LLYC se sitúa entre las
40 MAYORES EMPRESAS
del mundo en el sector,
según los rankings de
PRWeek y PRovoke.

MEJOR CONSULTORA
en Europa 2022 en los
PRWeek Global Awards.

CONSULTORA DEL AÑO
en América Latina 2023
por PRovoke.

LLORENTE Y CUENCA