

**IDEAS LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.



**INFORME**

**8 PONTOS  
ESSENCIAIS PARA A  
REAPROXIMAÇÃO  
COM OS  
STAKEHOLDERS  
EM 2020**

Madrid, 20 de noviembre de 2019

**Nos últimos meses tem-se dado uma maior visibilidade às declarações dos CEO mais importantes do mundo que defendem um modelo económico que tenha em conta todos os stakeholders e que seja mais sustentável. Estes desejos são plausíveis? Estamos realmente a assistir ao nascimento de um novo modelo de gestão? Como fundamentar estas declarações?**

No passado dia 20 de agosto, os principais meios de comunicação dos Estados Unidos (e, em grande medida, do resto do mundo) destacaram como notícia principal uma declaração assinada por 180 empresários e CEO norte-americanos que defende um modelo empresarial que esteja ao serviço de todos os grupos de interesse (stakeholders) e não apenas dos acionistas. «Cada um dos nossos grupos de interesse é essencial. Comprometemo-nos a trazer valor para todos eles, para o sucesso futuro das nossas empresas, das nossas comunidades e do nosso país», conclui a referida declaração.

Uns dias mais tarde, a 3 de setembro, duas centenas de empresários e CEO europeus publicaram o manifesto «Por uma Europa sustentável», que colocava os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas como marco para a criação de valor para todos os grupos de interesse na próxima década. «Somos líderes empresariais que encaram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas como uma bússola para obter a transformação necessária para enfrentar os novos desafios» .

As duas as declarações apostam na redistribuição do valor pelos diversos grupos de interesse, enfatizando a necessidade de gerir com uma visão no longo prazo. É significativo que as duas declarações expressem não apenas um consenso entre os líderes empresariais mundiais, mas também um apelo à ação (call to action), através do qual convidam toda a comunidade empresarial e institucional a evoluir nesta direção.

Esta sequência está a gerar em poucas semanas um intenso debate sobre a autenticidade destas declarações e das consequências práticas que

podem ter. De facto, não deixam de ser grandes manifestos, mas não restam dúvidas de que dão uma nova dinâmica ao debate sobre a gestão empresarial multistakeholder, iniciado por R. Edward Freeman em 1984, com a teoria sobre os stakeholders registada no livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

## APENAS MAIS UMA DECLARAÇÃO?

A primeira questão que se coloca é se estas declarações são realmente autênticas. E a resposta parece evidente: tudo indica que as empresas mais importantes estão a avançar rapidamente para um esquema de liderança responsável, que supera os sistemas estabelecidos da responsabilidade social corporativa, e cujo objetivo é fortalecer de forma muito mais pró-ativa a confiança dos grupos de interesse, para poder competir e atrair recursos.

Na realidade, as recentes declarações não surgiram de forma repentina; são o resultado de um processo de tomada de consciência por parte dos líderes empresariais mundiais. Um processo que tem por base os movimentos antiglobalização do final do século passado, de entre os quais teve especial visibilidade o movimento «No logo», que marcou as primeiras fases da «resistência» ao domínio empresarial. Este movimento foi evoluindo no plano intelectual durante duas décadas, consolidando assim um vínculo (ou uma linha de pensamento) entre as finanças e o mal-estar social, especialmente a partir da crise económica de 2007.

Em 1999, o investidor George Soros já criticava, no livro *A crise do capitalismo global*, o desvio de uma lógica de mercado que nega os interesses coletivos da sociedade, os valores sociais que não se exprimem através dos mercados. «Deste modo, tudo pode ser reduzido a valores monetários», critica Soros. «Enquanto ator do

<sup>1</sup> Business Roundtable.

<sup>2</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

<sup>3</sup> <https://www.csreurope.org>.

<sup>4</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/R.\\_Edward\\_Freeman](https://es.wikipedia.org/wiki/R._Edward_Freeman).



mercado, tento maximizar os meus benefícios. Enquanto cidadão, preocupam-me os valores sociais». Esta rutura, resultante de uma visão exclusivamente financeira, à qual Soros se refere como sendo a base do afastamento social do capitalismo, impôs-se no início deste século. E, em grande parte, manteve-se, com sucessivas correções nos últimos 20 anos: a responsabilidade social corporativa, o valor partilhado, o capitalismo no longo prazo, o sentido de propósito ou o chamado «capitalismo consciente», são algumas das iniciativas promovidas para recuperar a função social da empresa.

A contínua deterioração da reputação corporativa na última década e o contínuo aumento dos riscos reputacionais, potenciados pela hipertransparência e pelas fake news, abordados abertamente no Fórum Económico Mundial de Davos, em 2019, confirmam o diagnóstico contrário a uma visão financeira centrada unicamente no retorno no curto prazo para os acionistas. «Estamos a assistir ao crescimento da desigualdade social e à diminuição da confiança na política dominante, nas figuras de autoridade tradicionais e nas instituições», mencionava recentemente o CEO da Solvay e promotor da declaração europeia, Ilham Kadri. Muito embora célebres autores (por exemplo, Pinker) tenham demonstrado que realmente os indicadores de progresso continuam saudáveis, permaneceu aquilo que Garrigues denomina de «mal-entendido global» sobre a função da empresa na sociedade, afetando a reputação de todas.

Por este motivo, todas as iniciativas mencionadas valorizam o modelo capitalista partindo de uma premissa: o capitalismo foi eficaz e contribuiu para gerar riqueza e emprego para toda a sociedade. «As empresas desempenham um papel vital na economia ao criarem postos de trabalho, ao fomentarem a inovação e ao fornecerem bens e serviços essenciais. As empresas criam e vendem produtos de consumo, fabricam equipamento e veículos, apoiam a defesa nacional, cultivam e produzem alimentos, prestam cuidados médicos, geram e fornecem energia e oferecem serviços financeiros, de comunicação e de outros tipos, que sustentam o crescimento económico», refere o preâmbulo da declaração da Business Roundtable.

<sup>5</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/No\\_logo:\\_el\\_poder\\_de\\_las\\_marcas](https://es.wikipedia.org/wiki/No_logo:_el_poder_de_las_marcas).

<sup>6</sup> Ver, Chomsky, N., “Malestar Social”, Sexto Piso, 2017; Sandel, M., “Lo que el dinero no puede comprar”, Debate, 2018; o GIRIDHARADAS, A., “Winner take all. The elite charade of changing the World”, Allen Lane, 2019.<sup>5</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/No\\_logo:\\_el\\_poder\\_de\\_las\\_marcas](https://es.wikipedia.org/wiki/No_logo:_el_poder_de_las_marcas).

<sup>7</sup> Soros, G., “La crisis del capitalismo global”, p. 27.

<sup>8</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/No\\_logo:\\_el\\_poder\\_de\\_las\\_marcas](https://es.wikipedia.org/wiki/No_logo:_el_poder_de_las_marcas).

<sup>10</sup> <https://www.harvard-deusto.com/entrevista-a-michael-porter-la-creacion-de-valor-compartido.11> [https://es.wikipedia.org/wiki/No\\_logo:\\_el\\_poder\\_de\\_las\\_marcas](https://es.wikipedia.org/wiki/No_logo:_el_poder_de_las_marcas).

<sup>11</sup> <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/01/17/a-sense-of-purpose/>.

<sup>12</sup> “We believe that business is good because it creates value, it is ethical because it is based on voluntary exchange, it is noble because it can elevate our existence and it is heroic because it lifts people out of poverty and creates prosperity. Free enterprise capitalism is the most powerful system for social cooperation and human progress ever conceived. It is one of the most compelling ideas we humans have ever had. But we can aspire to even more”, Manifiesto del Capitalismo consciente.

<sup>13</sup> <https://www.csreurope.org/sites/default/files/uploads/CEOs%20Call%20to%20Action%20Ilham%20Kadri%20Speech%207%20May%202019.pdf>.

As declarações dos passados meses de agosto e setembro incidem sobre um ponto adicional: para que haja uma reaproximação aos stakeholders é preciso fazer mais.

### EM DIREÇÃO A UM NOVO MODELO DE GESTÃO

No fundo, as declarações referidas no início deste artigo inauguram uma nova etapa no desenvolvimento de um novo modelo de liderança nas organizações. Uma evolução a partir do modelo clássico de produzir e vender em contextos de mudança previsível ao antecipar e liderar em ambientes competitivos de incerteza e volatilidade como o atual.

Como se pode observar no gráfico que se segue, as organizações no início do século XXI eram estruturadas como sistemas fechados, organizados com critérios de máxima eficiência através da busca da alienação máxima entre a missão e a política e a estratégia, a estrutura e os sistemas de gestão.

A partir de 2010, como consequência do desenvolvimento das políticas de

responsabilidade social corporativa, as empresas líder abriram as organizações para melhorar a capacidade de adaptação às mudanças imprevisíveis do meio. O esquema baseou-se

## “As empresas mais importantes estão a avançar rapidamente para um esquema de liderança responsável”

no estabelecimento de determinados limites voluntários (equilíbrio entre responsabilidade e benefícios, que se transpõe para os códigos éticos voluntários) e na maior coordenação de capacidades, assim como no desenvolvimento das funções de controlo e cumprimento (em relação a normas básicas de governo societário).

O novo modelo de liderança responsável que, com as recentes declarações nos Estados Unidos

## Em direção a um novo modelo de liderança responsável...

**2000** Produzir e vender

Hipótese: mudança previsível  
Objetivo: organização eficiente



**2010** Detectar e dar resposta

Hipótese: mudança imprevisível  
Objetivo: organização adaptável



**2020** Antecipar e liderar

Hipótese: VUCA  
Objetivo: organização com propósito



Fonte: Juan Cardona (2019) baseado em Arif Zaman (2010).

e na Europa, se prevê para 2020 desenvolve-se muito mais no esquema aberto das organizações e, claramente, aposta em liderar o processo de recuperação da confiança através de um novo modelo de gestão, caracterizado por um maior envolvimento da empresa com todos os grupos de interesse para a concretização de um propósito que realmente tenha impacto na sociedade. Este é um modelo que procura recuperar a convivência da empresa na sociedade e que se consolida através da empatia corporativa .

A liderança corporativa é necessária para tomar a iniciativa e alterar, efetivamente, a linha de pensamento (frame) de ceticismo que existe em relação ao modelo capitalista da empresa. «A mobilização requer não só que as condições estruturais tenham amadurecido (por exemplo, o desenvolvimento da responsabilidade social na empresa), como também requer uma massa crítica de pessoas que definam coletivamente a situação como amadurecida e que convençam outras pessoas de que a versão da realidade que defendem soa bem» . E este é o movimento que se iniciou com as duas declarações de agosto e de setembro.

## E AGORA? TAREFAS PARA 2020

Progredir no desenvolvimento do modelo de liderança e empatia com os grupos de interesse apresentado pelas duas declarações mencionadas vai exigir uma maior liderança no que respeita à estratégia, à gestão e à comunicação corporativa, para que as boas intenções acabem por se traduzir em factos concretos. Ainda que exista um claro consenso entre os líderes, não está claro que a inércia corporativa permita obter resultados tangíveis destas declarações se não se fizer uma abordagem aprofundada a algumas mudanças nos modelos de gestão. Na nossa perspetiva, este processo deveria basear-se de forma sólida em cinco transformações principais:

### 1. Do propósito ao propósito partilhado.

O propósito corporativo» é um dos «mantras» da gestão empresarial mais repetidos nos últimos anos. Ainda que seja verdade que muitas empresas adotaram este conceito

nos últimos anos para reverem a missão empresarial, parece que este exercício não atinge todo o potencial, porque se baseia, em muitos casos, numa projeção da visão dos proprietários ou da alta direção, sem ter realmente em conta as expetativas dos grupos de interesse. Assim, muitas empresas deverão rever ou redefinir o propósito corporativo com alvos mais elevados. E, sobretudo, com um maior sentido ético. É necessário compreender os novos dilemas éticos provenientes das mudanças sociais e da informatização, para colocar o foco na função das empresas enquanto motores económicos da sociedade de forma geral. As empresas que cumprem

**“Progredir no desenvolvimento do modelo de liderança e empatia com os grupos de interesse [...] vai exigir uma maior liderança no que respeita à estratégia, à gestão e à comunicação corporativa”**

o propósito que estabelecem são capazes de oferecer produtos ou serviços que satisfaçam novas necessidades ou que o façam de forma diferente em relação às pessoas que compõem a sociedade. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são um bom marco para fixar as prioridades da contribuição que se espera das grandes empresas na próxima década e uma excelente oportunidade de divulgação do propósito. O propósito corporativo é uma grande oportunidade para conferir valor aos clientes, aos funcionários e a todos os stakeholders. Uma ferramenta essencial para



alinhar todos os stakeholders, para materializar a contribuição da empresa e para procurar novos espaços de conexão.

## 2. Recuperar a visão no longo prazo.

Obrigatoriamente, construir a credibilidade em torno de uma nova proposta de valor para cada um dos grupos de interesse e não apenas para os acionistas, passa por recuperar uma visão dos negócios no longo prazo. Os interesses dos diferentes grupos de interesse a longo prazo, apesar de, com frequência, colidirem com o curto prazo. Daí a dificuldade. Nos Estados Unidos, este debate sobre o curto e o longo prazo está a concentrar-se na eliminação dos relatórios trimestrais que as empresas cotadas emitem para os investidores. Cada vez são mais as vozes que se levantam contra «a tirania dos relatórios trimestrais». A Europa, através de uma diretiva publicada em novembro de 2013, já eliminou a obrigação dos relatórios financeiros trimestrais para as empresas cotadas, ainda que a Espanha tenha sido o único país, juntamente com a Polónia e a Roménia, que continua a exigí-los. Em Espanha, apesar de a norma continuar vigente, o atual presidente da CNMV, Sebastián Albella,

defendeu a eliminação dos referidos relatórios trimestrais de resultados para as empresas cotadas. Eliminar os relatórios trimestrais pode ajudar, sem dúvida, a redirecionar o envolvimento direto para outros grupos de interesse, além dos acionistas e dos investidores.

## 3. Da gestão de riscos à gestão de oportunidades.

Com uma visão no longo prazo, seremos capazes de detetar macro-tendências e, se formos capazes de gerar uma cultura de abertura às mudanças e de liderança em inovação, seremos capazes de «surfear a onda», de disfrutar do risco que emana da gestão de oportunidades e de viver na fronteira. As organizações que compreendem que a única coisa permanente é a mudança e que ouvem constantemente os stakeholders, terão uma vantagem competitiva inigualável, serão capazes de se anteciparem e de aproveitarem as novas oportunidades que surgem em torno das mudanças. Ser o primeiro a ler, o primeiro a chegar e o primeiro a satisfazer esta nova necessidade, dá uma vantagem relativamente aos demais que qualquer empresa gostaria de ter.

## 4. Da responsabilidade ao compromisso.

A responsabilidade social baseia-se numa análise de impactos e benefícios e no subsequente estabelecimento de limites voluntários. Mas para trabalhar para recuperar a confiança dos grupos de interesse é necessária uma maior liderança. O ponto de partida não é neutro: é preciso superar o ceticismo social perante as propostas empresariais relacionadas com a função social que desempenham. E para tal, em primeiro lugar, será necessário desenvolver sistemas de boa governação que evoluam da conformidade regulamentar para o conhecimento e valorização das expectativas dos stakeholders, tanto a partir de uma perspectiva de oportunidade quanto de risco reputacional. De acordo com o modelo de reputação da LLYC, para construir uma liderança autêntica e credível, as empresas têm de avançar para uma excelente gestão das cinco expectativas básicas sobre as quais se baseia a confiança dos stakeholders: a imagem, a credibilidade, a transparência, a integridade e a contribuição. O

estabelecimento de metas e compromissos para cada uma destas dimensões será fundamental para o avanço de uma verdadeira conexão com os grupos de interesse.

**5. Do diálogo à conversa.** Outra transformação importante é a que se refere aos canais de comunicação com os grupos de interesse. Nas últimas décadas, as empresas líder melhoraram e aperfeiçoaram os canais bidirecionais de comunicação e diálogo com os grupos de interesse. Muitas delas desenvolveram canais whistleblowing que permitem aos stakeholders denunciar as más práticas. Não obstante, o novo paradigma de liderança social das empresas exige avançar de um processo de diálogo para autênticas conversas, através da criação de plataformas colaborativas, espaços de colaboração e envolvimento, em que os stakeholders possam participar ativamente no desenvolvimento de soluções. As conversas são fundamentais, por exemplo, para integrar realmente o propósito de forma transversal na marca e nos produtos e serviços através dos processos internos (cultura e inovação) e externos (comunicação, marketing e responsabilidade social).

**6. Da criação de valor para a criação de valor com os stakeholders.** Um dos desafios mais apaixonantes para qualquer CEO é mudar uma cultura centrada no controlo e nas estruturas de elos da cadeia de valor, que acabam por ser silos, para uma cultura em que o fluxo da construção de valor supera as «paredes» da organização e em que somos capazes de cocriar o valor com os clientes, com os funcionários, com os fornecedores, com a sociedade ou com os próprios acionistas. As possibilidades de criar valor sustentável, deixando as pessoas para as quais a empresa opera, são o caminho mais curto para o sucesso. Colaborar com elas é essencial. Deixar de ver sempre a atividade empresarial como competitiva e perceber que pode ser colaborativa é um desafio cultural.

**7. Do resultado ao impacto.** Por fim, um eixo fundamental da liderança responsável, que está a emergir, está relacionado com a gestão, medição e comunicação do impacto da atividade empresarial na sociedade. Neste últimos anos, as empresas avançaram muito no desenvolvimento de modelos e

indicadores que permitem medir o impacto socioeconómico das atividades. O impacto de uma empresa na sociedade virá sempre da criação de produtos ou serviços inovadores que resolvem problemas. Foi o que aconteceu com a Ford, quando socializou o carro, com a Boeing, quando o fez com a aviação, com a Leche Pascual, ao facilitar o acesso a um produto fresco de validade curta ao ultrapasteurizá-lo e ao embalá-lo em tetra brik, e foi o que aconteceu com a Google, ao permitir um acesso simples aos conteúdos da rede, ou com a Apple, ao converter o telefone num smartphone. Depois vêm todos os outros impactos na sociedade, desde a criação de emprego à criação de atividade económica com os fornecedores, ao pagamento de impostos, à geração de dividendos para os acionistas. Quando uma empresa deixa de criar valor para e com os stakeholders, estes deixam de se vincular a ela e desaparece. Trata-se de uma versão da lei da evolução transposta para as organizações. Neste capítulo, contudo, será necessário progredir na incorporação de indicadores que reflitam o envolvimento dos grupos de interesse com o projeto empresarial, assim como rever os conceitos clássicos de materialidade e, é claro, dar-lhes um alcance superior para a organização dos conteúdos num relatório de gestão da empresa empresarial, bem como revisar os conceitos clássicos de materialidade e, é claro, dar-lhes um alcance superior para a organização dos conteúdos em um relatório de gerenciamento da empresa.

**8. Sistematizar a gestão em busca da excelência.** Tudo isto funcionará se formos capazes de articular um sistema de gestão que desencadeie a excelência no dia a dia, a capacidade de integrar a gestão de stakeholders, os sistemas de escuta, a articulação do propósito, a cultura, a estratégia, a gestão e o dia a dia da organização. É um desafio para chegar aos melhores resultados possíveis para o conjunto de pessoas que esperam algo da nossa organização. Habitúmo-nos à gestão do capital económico das organizações e agora estamos perante o desafio de gerir o capital humano, ambiental, relacional, o conhecimento etc. Um desafio apaixonante que precisa de pessoas com visão e aspiração para criar legado.

## AUTORES



**Juan Cardona Soriano.** Diretor Senior da Área de Liderança e Posicionamento Corporativo da LLYC em Madrid.

Cardona tem 20 anos de experiência profissional nas áreas de comunicação corporativa, reputação e responsabilidade social, tendo assessorado a estratégia de comunicação de inúmeras empresas internacionais e negociadas na Bolsa. Foi Diretor de Operações em Excelência Corporativa e Diretor de Responsabilidade e Reputação Corporativa da Ferrovial.



**Francisco Hevia Obras.** Diretor Sênior de Comunicação Corporativa da LLYC em Madrid. Licenciado em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade Complutense de Madri, possui mais de 20 anos de experiência em comunicação, tanto na área de consultoria como corporativa.

Entre 2000 e 2007, fez parte da equipe da LLYC para depois integrar o Grupo Siro, no cargo de Diretor de Comunicação e Recursos Humanos. Nos últimos três anos ocupou a direção de Comunicação e RSC da Calidad Pascal. Atualmente, é conselheiro independente do Grupo José María e presidente da Associação de Diretores de Responsabilidade Social Corporativa (DIRSE).



**DIREÇÃO CORPORATIVA**

**José Antonio Llorente**  
Sócio fundador e Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

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

**Enrique González**  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer  
acorujjo@llorenteycuenca.com

**Nazaret Izquierdo**  
Chief Talent Officer  
nizquierdo@llorenteycuenca.com

**Cristina Ysasi-Ysasmendi**  
Diretora Corporativa  
cysasi@llorenteycuenca.com

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

**Daniel Fernández Trejo**  
Diretor de Tecnologia  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Sócio e Global Controller  
jldigirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonietta Mendoza de López**  
Vice-presidente de Advocacy LatAm  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA E PORTUGAL**

**Arturo Pinedo**  
Sócio e Diretor-geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Luisa García**  
Sócia e Diretora-geral  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Barcelona**

**María Cura**  
Sócia e Diretora-geral  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Sócio e Diretor Sênior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 921 27 22 17

**Madrid**

**Joan Navarro**  
Sócio e Vice-presidente 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 Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**  
Diretor Sênior Consumer Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Paco Hevia**  
Diretor Sênior Comunicação Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafra**  
Diretor Sênior Comunicação Financeira  
jlopez@llorenteycuenca.com

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

**Lisboa**

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

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

**ESTADOS UNIDOS**

**Erich de la Fuente**  
Sócio e Chairman  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

**Mike Fernandez**  
CEO  
mikefernandez@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Claudia Gioia**  
SVP Americas, Business Development  
cgioia@llorenteycuenca.com

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

**Nova Iorque**

**Gerard Guiu**  
Diretor de Desenvolvimento de Negócio Internacional  
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle  
9th Floor  
New York, NY 10019  
United States

Tel. +1 646 805 2000

**REGIÃO NORTE**

**Javier Rosado**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

**México**

**Juan Arteaga**  
Diretor-geral  
jartega@llorenteycuenca.com

**Rogelio Blanco**  
Diretor-geral  
rblanco@llorenteycuenca.com

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

**Panamá**

**Manuel Domínguez**  
Diretor-geral  
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower  
piso 9 Calle 57  
Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

**Santo Domingo**

**Iban Campo**  
Diretor-geral  
icampo@llorenteycuenca.com

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

**San José**

**Pablo Duncan - Linch**  
Sócio Diretor  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

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

**REGIÃO ANDINA**

**Luis Miguel Peña**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Bogotá**

**María Esteve**  
Sócia e Diretora-geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

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

**Lima**

**Gonzalo Carranza**  
Diretor-geral  
gcarranza@llorenteycuenca.com

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

**Quito**

**Carlos Llanos**  
Diretor-geral  
cllanos@llorenteycuenca.com

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

**REGIÃO SUL**

**Juan Carlos Gozzer**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

**São Paulo e Rio de Janeiro**

**Cleber Martins**  
Sócio e Diretor-geral  
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

**Rio de Janeiro**

**Daniele Lua**  
Diretora Executiva  
dlua@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26  
Estúdios 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

**Buenos Aires**

**Mariano Vila**  
Diretor-geral  
mvila@llorenteycuenca.com

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

**Santiago de Chile**

**Francisco Aylwin**  
Presidente  
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801  
Las Condes  
Tel. +56 22 207 32 00



## IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

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

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

IDEAS LLYC é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

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

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