

LLYC

**NEW TIMES
NEW RULES**

DEZ DESAFIOS EM TEMPOS
IMPREVISÍVEIS

LLORENTE Y CUENCA



1 COMO APROVEITAR MOMENTOS COMPLEXOS PARA MELHORAR O POSICIONAMENTO COMPETITIVO

P. 4



2 COMO AJUSTAR A MINHA ESTRATÉGIA DE MARKETING SEM PERDER O IMPACTO

P. 7

3 COMO LIDAR COM A HIPER-REGULAÇÃO

P. 9



4 QUAIS TALENTOS SÃO NECESSÁRIOS E COMO MANTÊ-LOS EM MOMENTOS DE INCERTEZA

P. 11



5 COMO DESENVOLVER LÍDERES PARA A EVOLUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

P. 13



6 COMO PROTEGER OS NEGÓCIOS EM SETORES ALTAMENTE EXPOSTOS

P. 16

7 COMO ABORDAR CONVERSAS EM UMA SOCIEDADE POLARIZADA

P. 18



8 COMO MANTER A RELEVÂNCIA E A INFLUÊNCIA EM UM CONTEXTO COMPLEXO

P. 21



9 COMO CONVERTER A TRANSFORMAÇÃO EM UM ATIVO DE REPUTAÇÃO

P. 23



10 COMO MANTER A CONEXÃO COM CLIENTES COM MENOR PODER AQUISITIVO

P. 26

INTRODUÇÃO

Vivemos em um contexto global imprevisível. Cada vez mais, as empresas são forçadas a navegar por cenários inexplorados. Com um contexto macroeconômico nem sempre promissor e sociedades cada vez mais polarizadas, exigentes e meticulosas, vivemos entre diversas tensões que nem sempre são complementares:

- A. A necessidade de obter resultados mensuráveis a curto prazo.
- B. Os processos de transformação necessários para a sustentabilidade dos negócios.
- C. A pressão da sociedade em relação à reputação, envolvendo temas importantes, como o meio ambiente, a diversidade ou a contribuição.

Tudo isso exige contar com um talento cada vez mais volátil e nem sempre alinhado aos esforços das empresas. E estas, ao mesmo tempo, precisam continuar gerando negócios e atraindo investimentos em um contexto mais competitivo.

Na LLYC, acreditamos que é necessário analisar adequadamente estes novos desafios. Só assim poderemos enfrentá-los com novas abordagens que não tenham como base o tradicional “sempre fizemos assim” para reimaginar as soluções oferecidas pela tecnologia, criatividade e uma ênfase específicas nas pessoas. Neste relatório, desenvolvido por aproximadamente vinte profissionais da LLYC de diferentes especialidades e geografias, abordamos os dez desafios que consideramos essenciais enfrentar para que, nestes tempos, as empresas possam continuar a crescer e a gerar valor.



1.

COMO APROVEITAR MOMENTOS COMPLEXOS PARA MELHORAR O POSICIONAMENTO COMPETITIVO

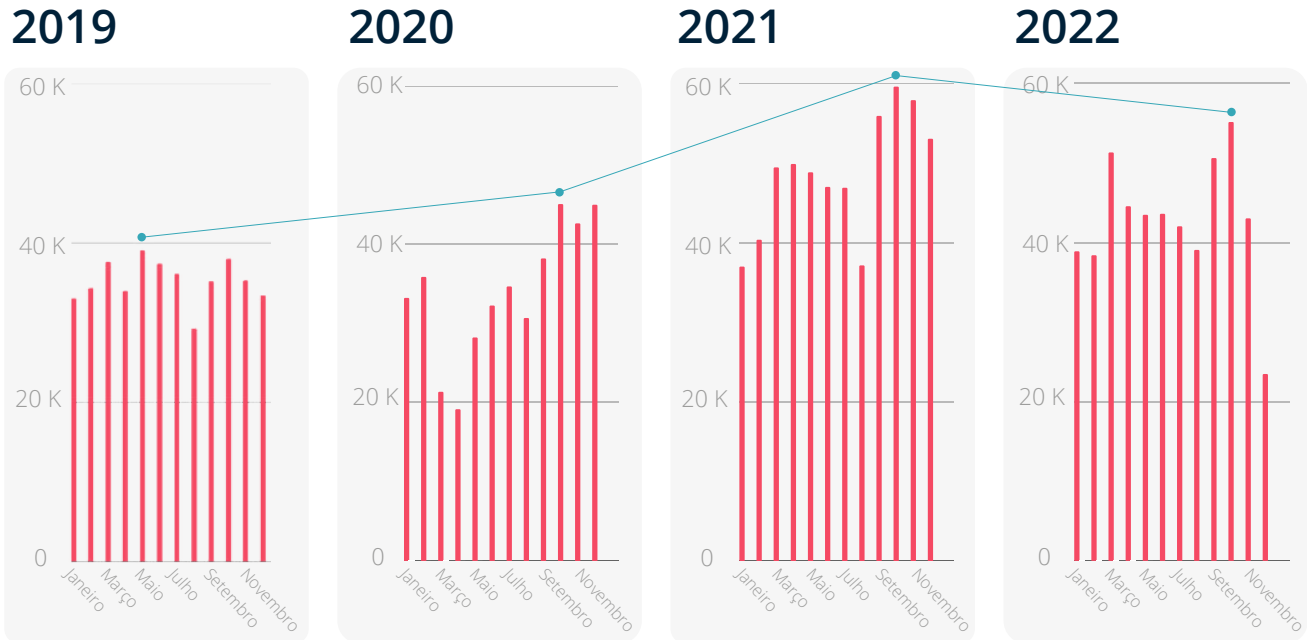
A conversa, o assunto ou a ideologia à qual uma marca está associada pode mudar radicalmente o sentimento do público a respeito dela. E isso pode nos levar rapidamente do sucesso ao fracasso. A imagem projetada pelas empresas é, portanto, um dos principais desafios de comunicação e negócios. Além disso, existe o desafio de se posicionar em um mercado em constante evolução, no qual novas tendências aparecem continuamente.

Nos últimos meses, a presença de três principais elementos para o posicionamento das empresas disparou na conversa pública: a competitividade, a lucratividade e a produtividade.

Em relação à primeira questão, houve um crescimento de 63% nas menções na mídia ibero-americana em relação ao registrado antes da pandemia, segundo dados da área de Deep Learning da LLYC. As menções à produtividade também cresceram, mas em menor proporção, ou seja, 23%.

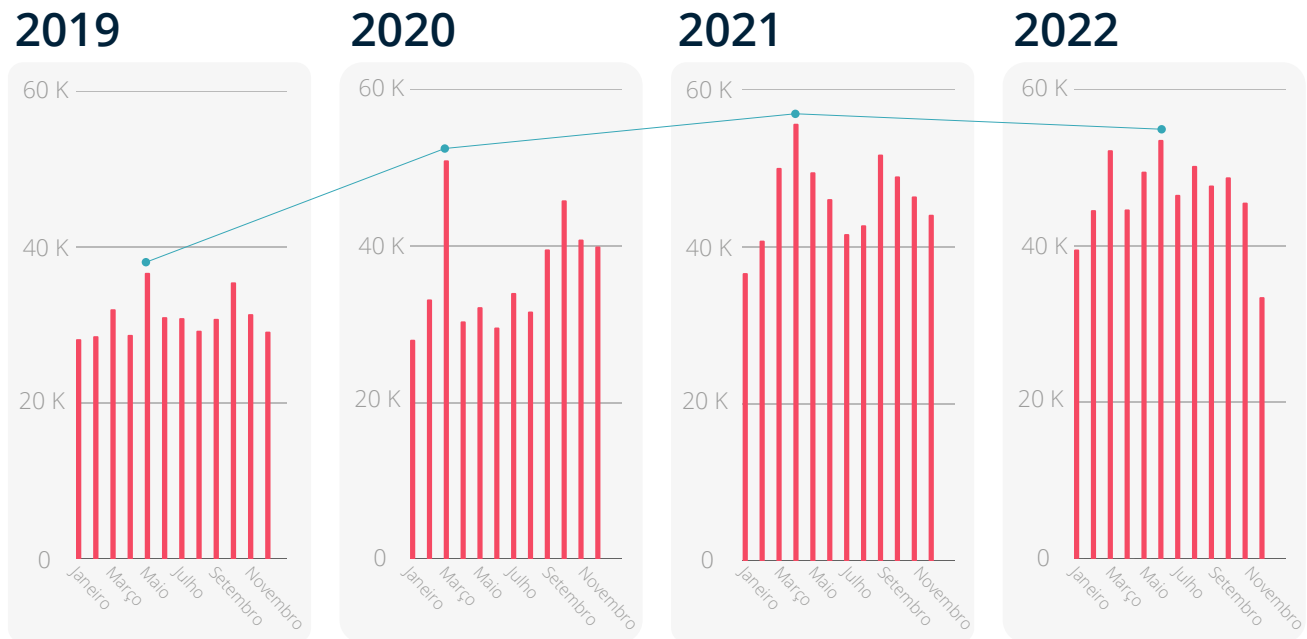
E no caso da lucratividade das empresas, nos últimos 18 meses a conversa social na região ibero-americana aumentou 73%.

Menções sobre **competitividade** na mídia na Ibero-América



As menções à competitividade das empresas nos meios de comunicação cresceram **63%** em comparação com antes da pandemia. 2021 foi o ano em que cresceu mais fortemente, **44%**, enquanto em 2022 a tendência é para cima, embora de forma mais moderada (**14%**).

Menções sobre **produtividade** na mídia na Ibero-América



A menção da produtividade das empresas nos meios de comunicação social está a crescer na América Latina, actualmente **23%** em comparação com a fase pré-pandémica. Especialmente na Colômbia e em Espanha, onde está a crescer **205%** e **127%** respectivamente.

2.

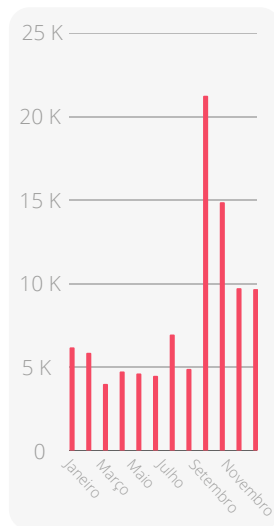
COMO AJUSTAR A MINHA ESTRATÉGIA DE MARKETING SEM PERDER O IMPACTO

Os cenários inexplorados comprometem o crescimento dos resultados das empresas. E os CMOs, especificamente, enfrentam situações que exigem, mais do que nunca, a otimização do orçamento de marketing. As áreas de Consumer Engagement e Deep Learning da LLYC analisaram a preocupação com o assunto e, entre os resultados, constatou-se que, desde setembro de 2021, as menções à redução de custos nos orçamentos de marketing aumentaram 122%.

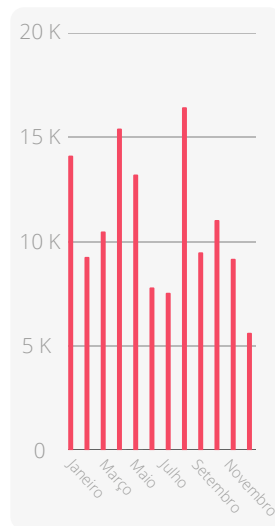


Volume de conversas sobre **redução de custos de marketing** na Ibero-América

2021

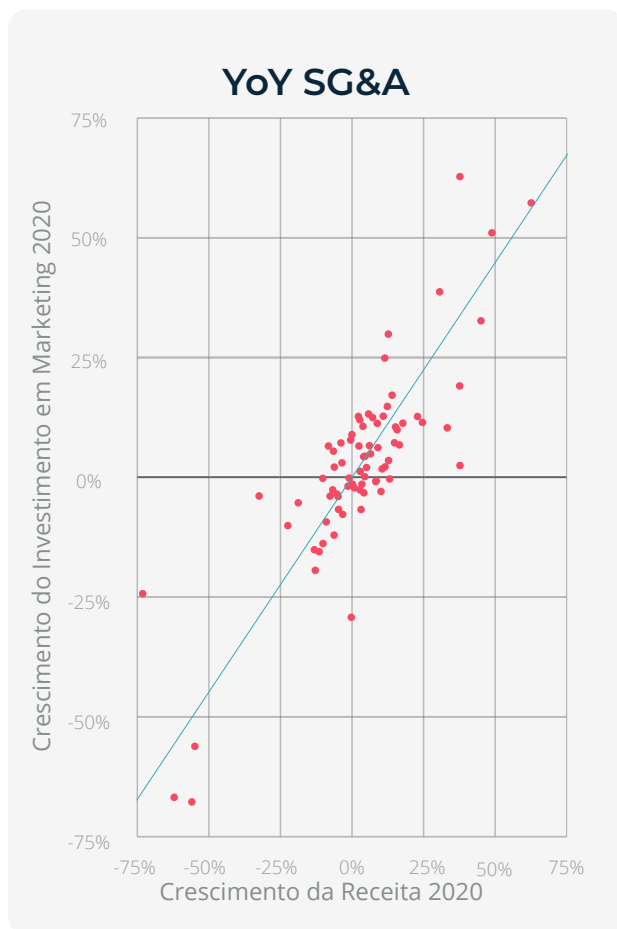


2022



Durante a pandemia, 64% das empresas do índice IBEX 35, 85% dos anunciantes da América Latina e 40% do S&P (índice Standard & Poor's 500) 500 reduziram os investimentos em marketing em uma média de 16%, 39,2% e 12%, respectivamente. Considerando estes dados, fica a questão: essa é a estratégia ideal para gerenciar os nossos orçamentos de marketing em tempos de incerteza?

$R^2 = 0,7111$



Cada ponto representa uma empresa no S&P 500. A linha de tendência ascendente mostra como quanto maior for o investimento em marketing, maior é a probabilidade de aumentar as receitas” e a tradução dos eixos X e Y: “Crescimento do investimento em marketing” e “Crescimento das receitas em 2020

Como pode ser visto no gráfico acima, há uma forte correlação direta (0,711) entre a evolução da receita e o investimento em SG&A. Isto sugere que, quanto maior for o investimento em SG&A (Selling, General and Administrative Expenses, Despesas de vendas, gerais e

administrativas), maior será o retorno sobre a receita no curto prazo (no mesmo exercício). Em 2020, 84,4% das empresas S&P 500 que aumentaram seus investimentos em SG&A conseguiram aumentar a receita. Este número reduz para 50% nas empresas IBEX 35.

As empresas que aumentam seus investimentos em marketing alcançam vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo? Em 2021, 97,7% das empresas S&P 500 e 75% das empresas IBEX-35 que aumentaram seus investimentos em marketing em 2020 tinham superado as receitas de 2019.

Considerando o médio prazo, podemos perceber que as companhias que optaram por aumentar o orçamento de marketing durante o auge da crise da COVID-19 conseguiram sair dela fortalecidas. Isto ocorre porque aquelas que aumentaram os investimentos durante as crises se beneficiaram de custos unitários menores e de uma pressão publicitária reduzida, o que proporcionou uma oportunidade de diferenciação.

Quais são os elementos principais para o sucesso na implementação de uma estratégia de marketing expansiva em tempos de incerteza e crise?

- 1. Desenvolver modelos para medir** o impacto dos investimentos para ajudar a equilibrar o impacto no curto e no médio prazo.

Para garantir a disponibilidade do orçamento exigido e a possibilidade de realizar os investimentos necessários para diferenciação e posicionamento no longo prazo, o CMO precisará mostrar que seus investimentos em marketing compensam no curto prazo.

- 2. Apostar em ferramentas de inteligência** eficientes é fundamental para compreender o que realmente afeta as decisões de compra do consumidor e quais áreas precisam ser fortalecidas ou melhoradas.

A margem de erro das nossas decisões reduz. Portanto, precisamos conhecer as alavancas que podem gerar os maiores impactos no curto prazo, bem como aquelas que precisamos cultivar no médio prazo.

- 3. Implementar tecnologia** para ativar as informações do consumidor de uma maneira personalizada e automatizada. Não vale a pena conhecer as necessidades dos nossos clientes se não pudermos ativá-las.



3.

COMO LIDAR COM A HIPER-REGULAÇÃO

Nos últimos 20 anos, a União Europeia aprovou em média 18 regulamentos jurídicos por dia, 280 regulamentos por mês e mais de 3 mil por ano. Na Colômbia, estima-se uma média de 10,6 regulamentos por dia; nas últimas duas décadas, foram aprovadas mais de 77 mil iniciativas regulamentares.

Nem mesmo os Estados Unidos escapam do fenômeno. Se a era Jimmy Carter atingiu um pico de 70 mil páginas no registro de regulamentos federais, o governo Obama ultrapassou os 97 mil. Com o conjunto de medidas pós-COVID, é de se esperar que Biden ultrapasse bem os seis dígitos. Os

presidentes republicanos não conseguiram reduzir significativamente esses números.

A abundância de produção legislativa é um problema propriamente dito? Sim. A legitimidade do regulador em relação a isso não é questionada, especialmente nos cenários de incerteza e transformação que enfrentamos. Mas é recomendável refletir sobre as consequências de fazer isso nessa quantidade e de forma tão acelerada.

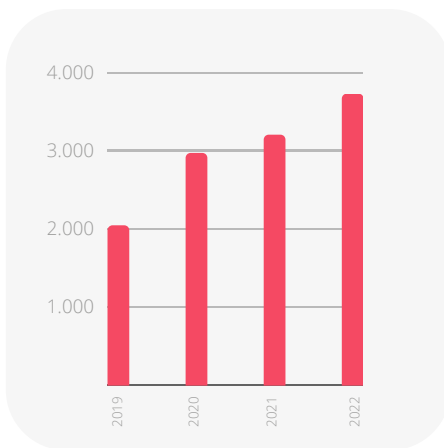
Na Espanha, os estabelecimentos comerciais tiveram que aplicar 7,5 novos regulamentos todos os dias

durante 2021, em um total de 2.743 regulamentos. É viável para uma única empresa adaptar suas operações a todos esses novos regulamentos? A que custo? Como isso afeta o investimento, a competitividade e a criação de empregos?

A Oficina Central de Planificación de los Países Bajos realizou um estudo sobre os encargos de conformidade administrativa com a regulamentação na Europa e estimou que uma redução de 25% desses encargos poderia resultar em um aumento de 1,6% no PIB da União Europeia.

Em uma pesquisa recente, CEOs da América Latina identificam o excesso de regulamentação como a segunda maior ameaça ao crescimento dos negócios, atrás apenas do populismo. Isso é evidenciado de acordo com um estudo da área de Deep Learning da LLYC, nas buscas do Google, onde o interesse por assuntos regulatórios aumentou 84%.

Interesse em **buscas sobre regulação** segundo Google Trends



O interesse nas buscas pelo termo “regulamento” na região ibero-americana cresceu **82%** no período de 2019 a 2022.

A hiper-regulação é um fenômeno que tem múltiplas causas. A situação é global, com poucas diferenças ao considerar latitudes e sensibilidades ideológicas. Os governos estão tentando responder às profundas mudanças resultantes da aplicação de novas tecnologias. Da noite para o dia, são criados novos mercados que precisam de uma estrutura regulamentar para operar. Mas, às vezes, por motivos eleitorais ou oportunistas, ou mesmo com a melhor das intenções mas com pouco conhecimento, ações são realizadas com uma pressa injustificada e prejudicial.

A principal consequência dessa hiper-regulação é a tendência de termos um organismo legislativo pouco transparente, que obriga as empresas a fazer um esforço que desencoraja o investimento e a criação de mais postos de trabalho. Isto não é um exagero. Em âmbito global, o setor empresarial encontrou sua principal barreira nos regulamentos -- que devem resultar em incentivos.

Qualquer regulamentação precisa estabelecer um equilíbrio entre as vantagens que oferece e as restrições que impõe. Para fazer isso, precisamos de tempo para desenvolver bons regulamentos, análises, relatórios de impacto e incentivar ainda mais a participação do público na elaboração das leis. As empresas não têm outra escolha a não ser dar um passo à frente no diálogo público-privado e exigir a atenção de governos e parlamentos para serem mais ouvidas e consideradas na elaboração de textos legislativos. Quer queiramos ou não, isso significa não levantar a mão apenas quando um regulamento cria um problema, mas ter um papel mais proativo e colaborativo junto aos participantes públicos quando somos chamados em outras situações.

A qualidade da democracia e do estado social não é medida pelo número de leis aprovadas, mas pela construção de uma regulamentação inteligente e inclusiva, em que as empresas têm um papel central.

“ **Em âmbito global, o setor empresarial encontrou sua principal barreira nos regulamentos -- que devem resultar em incentivos.** ”

4.

QUAIS TALENTOS SÃO NECESSÁRIOS E COMO MANTÊ-LOS EM MOMENTOS DE INCERTEZA

Estamos em um novo contexto na relação talento-empresa. Este contexto é marcado por fenômenos globais, como a grande demissão, que elevou as taxas de rotatividade das empresas acima dos 20%, de acordo com o Gartner, ou a demissão silenciosa, que reformulou o significado de “compromisso” nas organizações, com taxas não superiores aos 20%, de acordo com a Gallup. De acordo com alguns estudos, o custo de substituir uma pessoa é de até um ano do salário, no caso de gerentes de nível médio.

Além disso, o impulso à digitalização criado pela pandemia colocou conceitos, como a flexibilidade, no centro do debate. Por outro lado, a saúde mental, o equilíbrio vida-trabalho, a ética ou a sustentabilidade estão entre as prioridades de alguns profissionais que, definitivamente, mudaram. Cada vez mais, eles se comportam em relação ao trabalho da mesma forma que consumidores, clientes ou cidadãos. Estamos mais exigentes e inquietos.

Neste contexto, as empresas procuram conciliar a necessidade de adaptação a novos talentos com as exigências de um ambiente cada vez mais incerto que as obriga a se adaptar de forma flexível e a tentar antecipar as próximas mudanças. Na maioria dos casos, isso exige um profundo processo de transformação.

Mas hoje, a transformação das organizações é, mais do que nunca, uma transformação eminentemente humana. E isso tem colocado os desafios de talento no centro das decisões de negócios. Estes são desafios que desafiam inclusive os modelos de negócios tradicionais, pois os problemas de aquisição e conexão com as pessoas estão comprometendo a sustentabilidade das empresas no médio prazo.

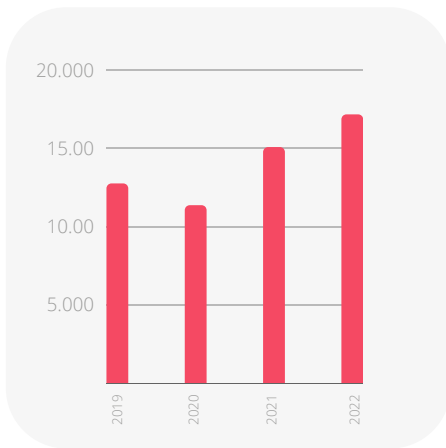
Como atrair e alcançar os perfis necessários? Como melhorar o compromisso da equipe para enfrentar os desafios da minha organização? Como parar a rotatividade sempre crescente e que está afetando



diretamente o meu equilíbrio econômico? Como promover a nova maneira de trabalhar necessária para os próximos tempos? Muitas destas questões ultrapassaram as fronteiras dos departamentos de RH, que agora precisam reformular e adaptar a maneira como enfrentam estes desafios.

De acordo com a área de Deep Learning da LLYC, durante o período de 2019 a 2022, menções a desafios como “retenção de talentos” e “aquisição de talentos” cresceram na conversa social em 35% e 71%, respectivamente.

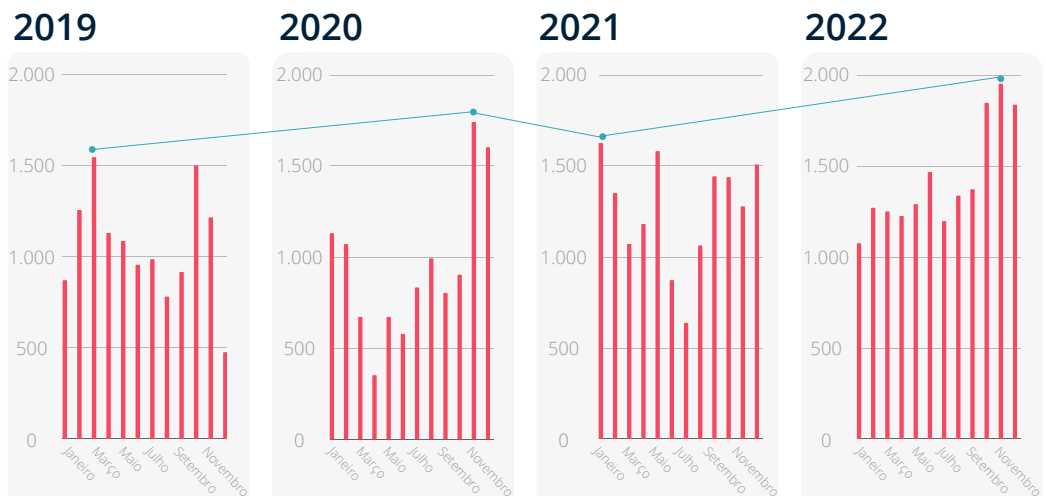
Volume de conversa sobre a **retenção do talento** na Ibero-América



A conversa social sobre retenção de talentos mostra uma tendência crescente em 2022 e é **35%** maior do que antes da pandemia.

Volume de conversa sobre a **captação do talento** na Ibero-América

O volume de conversas sobre aquisição de talentos nas redes sociais mantém uma tendência crescente no período de 2019 a 2022 na região ibero-americana, com um crescimento total de **71%**.



Estamos enfrentando uma mudança de paradigma na qual não são mais as empresas que escolhem as pessoas, mas as pessoas que escolhem as empresas. Fazem isso quando nos escolhem como local de trabalho, mas também todos os dias quando se levantam e se dedicam ao trabalho cotidiano.

Estes são, portanto, tempos de inovação, de repensar o que fazemos e de incorporar, nas equipes de RH, novas capacidades, semelhantes às de marketing, para enfrentar os desafios futuros:

- Transformar a visão *corporate centric* em uma visão *people centric*, para que possamos compreender melhor os nossos talentos, quais são suas necessidades e preocupações.
- Conectar esse entendimento profundo com as nossas particularidades como organização para criar uma narrativa diferenciadora. Criar a nossa própria marca como um local de trabalho com a mesma solidez com que temos construído a nossa marca de produto durante anos.
- Redefinir uma nova relação com os nossos potenciais candidatos e profissionais.

5.

COMO DESENVOLVER LÍDERES PARA A EVOLUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Não é uma questão de sorte que uma organização tenha a capacidade de aproveitar as melhores oportunidades e que a sua visão estratégica se transforme em crescimento e bons resultados.

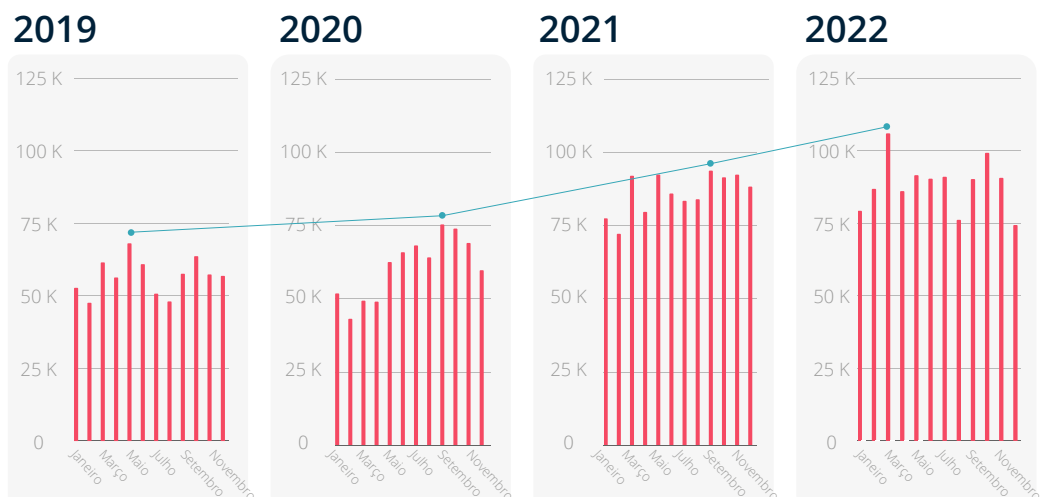
O maquinário por trás da evolução de uma empresa é tão multifatorial e complexo que funciona apenas se for coordenado pelos melhores líderes. A RAE os define como “pessoas que dirigem ou lideram”. Mas, ao longo dos próximos cinco anos, elas precisarão fazer muito mais que isso.

Existe uma literatura incontável sobre os atributos indispensáveis de um líder. Há também um interesse crescente no assunto. Somente na mídia, em 2022, o protagonismo do tema da liderança cresceu 56% em relação a 2019. Isto consolida o que era uma tendência: **os novos modelos de liderança baseados na escuta ativa, que comunicam com a alma e que capacitam as equipes** são os únicos capazes de responder às necessidades mais exigentes do futuro.



Volume de menções de “liderança” em meios de comunicação

O protagonismo da liderança também está crescendo na mídia: em 2022, é **56%** maior do que em 2019

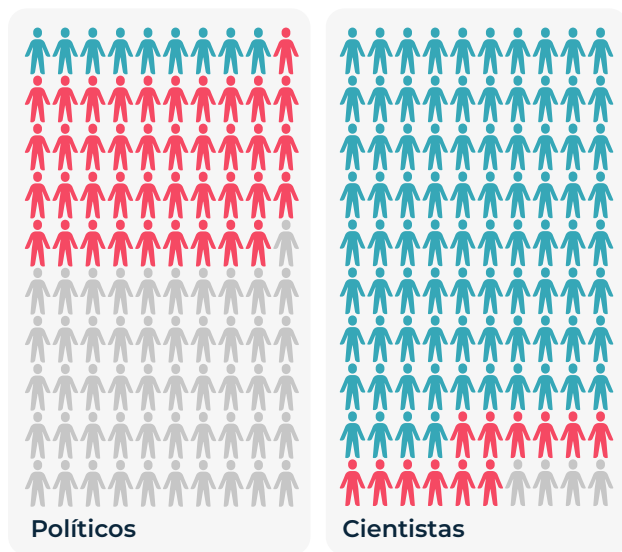


Confiar nos cinco sentidos já não basta. A **escuta ativa**, dentro e fora da organização, é uma ferramenta essencial para fazer um **diagnóstico claro dos modelos de liderança**. Isso envolve, especificamente, compreender as conversas que ocorrem nas redes sociais e analisar os dados fornecidos por pesquisas ou estudos; utilizar novas técnicas avançadas de análise para processamento de dados que nos permitem explorar as opiniões e traduzir o que não é visível a olho nu.

O presente cria continuamente oportunidades para o surgimento de novas lideranças. Por exemplo, de acordo com um estudo da LLYC durante a primeira onda da pandemia na Espanha, a comunidade científica emergiu como um grande líder de opinião, com altos níveis de credibilidade (84%), em comparação com a liderança política.

Percepção de **políticos versus cientistas**

● Favorável ● Crítico ● Neutral



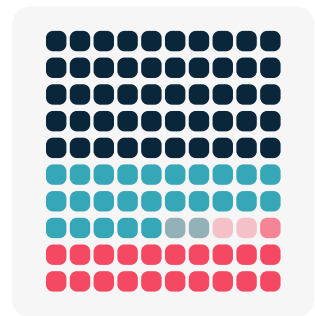
Essa escuta ativa também se conecta com outro dos desafios do líder: gerar uma **cultura corporativa de humanização do trabalho**, na qual todos se sintam parte e responsáveis por um projeto comum. Os projetos de transformação cultural das organizações e seus líderes precisam de uma perspectiva elevada que ajude a desenvolver a confiança e o compromisso de seus profissionais. Colocar o capital humano em primeiro lugar, motivar as pessoas e se envolver com elas é uma aposta segura para uma liderança humana que quer se cercar dos melhores. Se você cuida da sua equipe, a sua equipe cuidará do negócio. Neste sentido, o compromisso com a diversidade também é crucial

para o desenvolvimento desses novos modelos de liderança. De acordo com o estudo **“Mulheres líderes no limiar da visibilidade”**, da LLYC, as mulheres aparecem em apenas 1 em cada 4 mensagens quando se trata de liderança, e o número cai para menos de 1% nos negócios.

Participação na conversa por **gênero e ocupação**

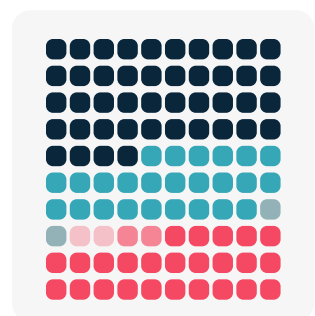
Total de países analisados

- 50% Homens na política
- 25% Homens na empresa
- 2% Homens no jornalismo
- 2% Mulheres na política
- 1% Mulheres na empresa
- 20% Mulheres no jornalismo



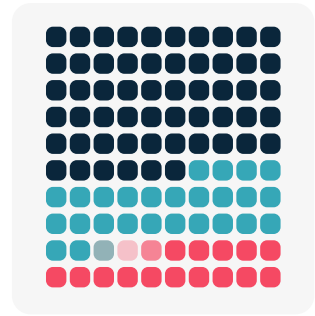
Total na Ibero-América

- 44% Homens na política
- 25% Homens na empresa
- 2% Homens no jornalismo
- 2% Mulheres na política
- 2% Mulheres na empresa
- 25% Mulheres no jornalismo



Total na UE

- 56% Homens na política
- 25% Homens na empresa
- 1% Homens no jornalismo
- 1% Mulheres na política
- 1% Mulheres na empresa
- 16% Mulheres no jornalismo



Como constatado no estudo, as mulheres não são vistas como referência quando se trata de liderança, principalmente no mundo dos negócios.

É necessária uma liderança que esteja equipada com um conjunto de habilidades e atributos como autenticidade, exemplaridade, agilidade e transparência, entre outros, e que crie uma conexão real com as equipes. Não fazer isso tem consequências terríveis: de acordo com um estudo da **O.C. Tanner**, **1 em cada 3 funcionários não se sente “em sintonia” com a empresa**, o que aumenta em 399% a probabilidade de procurar ativamente outro emprego e em 340% a probabilidade de sair da empresa em um ano. Não prestar atenção a isso não parece ser uma opção.

Outro desafio do líder envolve inspirar e gerar um impacto real no ambiente. Para enfrentar isso, é necessário se posicionar por meio de uma narrativa sob medida, a partir de uma perspectiva midiática, digital e institucional. Os **projetos de social leadership para a equipe executiva** ajudarão

neste impacto, em que a comunicação será o veículo central. É a nova liderança social e ativista que inspira e promove causas que preocupam a sociedade atual.

Nesta nova era, a **formação executiva** será fundamental, pois estamos convencidos de que há sempre muito mais a adquirir de forma a aprimorar ainda mais o que já foi construído. É um treinamento personalizado e abrangente, que evita metodologias confusas e tem o compromisso de levar os líderes ao próximo patamar.

Se estivéssemos diante de um “processo de seleção” para identificar os melhores líderes de 2023, daríamos prioridade ao líder autêntico e credível que escuta ativamente, analisa, comunica e aprende continuamente. O nosso desafio é impulsionar e orientar esse líder adequadamente.

“ Os projetos de transformação cultural das organizações e seus líderes precisam de uma perspectiva elevada que ajude a desenvolver a confiança e o compromisso de seus profissionais. Colocar o capital humano em primeiro lugar, motivar as pessoas e se envolver com elas é uma aposta segura para uma liderança humana que quer se cercar dos melhores. ”



6.

COMO PROTEGER OS NEGÓCIOS EM SETORES ALTAMENTE EXPOSTOS

Na literatura sobre gerenciamento de riscos é comum usar o termo “cisnes negros” para se referir a eventos de natureza imprevisível que têm efeitos catastróficos. São aquelas grandes crises que quase todos nós conseguimos explicar depois que ocorreram, interpretando sinais inconfundíveis do passado que, naquele momento específico, não mereciam suficientemente a nossa atenção. E que não impulsionaram, de nenhuma forma, a nossa vontade de agir.

O autor desse conceito, Nassim Taleb, argumenta que é impossível adivinhar eventos a partir dos dados disponíveis, pois eles não seguem nenhuma sequência histórica, nem uma cadeia previsível de causas e consequências. E ele está certo. Mas talvez não se trate de antecipar impactos prováveis, mas de imaginar cenários plausíveis. Em seus dois sentidos: por ser digno de atenção, por um lado, e de reconhecimento, por outro.

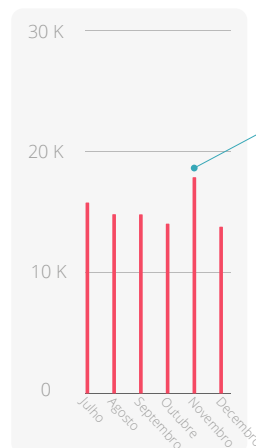
O que é paradoxal é que o “imprevisível” e o “improvável” se tornam lugares-comuns e são, ao mesmo tempo, contraditórios. Uma análise da conversa social mostra que, nos últimos 18 meses, o termo “imprevisível” cresceu 47%. Enquanto o volume de cenários que são considerados improváveis diminuiu sistematicamente: o destaque do termo “improvável” reduziu 29% nesse período.

Protagonismo do termo “imprevisível” na conversa social

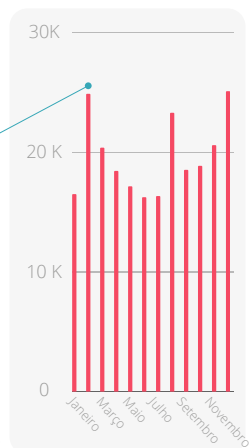
Julho de 2021
15.774

Dezembro de 2022
25.077

2021



2022



O protagonismo do termo “imprevisível” na conversa social ibero-americana mostra uma clara aceleração nos últimos 18 meses, com um crescimento de **47%**.

A Espanha é o país com o crescimento mais forte, de **68%**.

Protagonismo do termo “improvável” na conversa social na Ibero-América

Julho de 2020

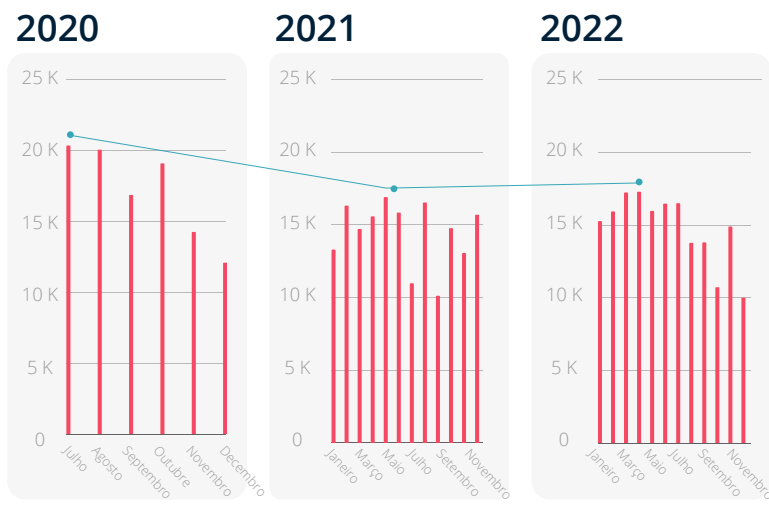
20.319

Dezembro de 2022

9.970

Desde o segundo semestre de 2020, o volume de cenários considerados improváveis na conversa social ibero-americana tem reduzido de maneira consistente: o destaque do termo “improvável” reduziu **29%** nesse período.

“ **Temos sempre treinado para adaptar a nossa vida coletiva e individual a mudanças drásticas no nosso ambiente e assumir possibilidades sem precedentes.** ”



No contexto atual de permacrisis (permacrise, “um período prolongado de instabilidade e insegurança, especialmente resultante de uma série de eventos catastróficos”, de acordo com o dicionário Collins), o desafio não envolve apenas antecipar eventos de risco pensando apenas em como mitigar os impactos negativos no curto prazo, mas como transformá-los em positivos no médio prazo, agindo com a maior precisão possível. Caso contrário, não contribuiremos para a construção de empresas ou marcas antifrágeis, nem sustentáveis.

Se aprendemos algo nos últimos anos, foi a aceitar a plausibilidade de cenários tão improváveis como uma pandemia global com efeitos na cadeia global de suprimentos ou uma guerra de invasão na Europa, seguida de uma crise energética, também global. Temos sempre treinado para adaptar a nossa vida coletiva e individual a mudanças drásticas no nosso ambiente e assumir possibilidades sem precedentes. Este fato também é realidade em relação a empresas e suas marcas, em todos os setores de atividade.

A pergunta que podemos nos fazer é se é possível converter essas lições em ativos para o desenvolvimento do negócio. O que conseguiríamos alcançar ao imaginar cenários de crise plausíveis com a antecedência suficiente e com a determinação necessária? Por exemplo, cenários nos quais certos riscos de reputação testam os pilares de uma marca ou seu modelo de negócio, e em relação aos quais podemos elaborar estratégias que maximizem o apoio à empresa por parte de seus clientes, funcionários, fornecedores, autoridades e outros grupos de interesse importantes.

Risco de reputação é entendido como qualquer evento que, em um contexto específico, pode sujeitar o comportamento de uma marca ao escrutínio público, dando origem a possíveis atitudes e comportamentos de rejeição, indiferença ou apoio entre seus grupos de interesse. Pense em tendências como as do ativismo identitário ou climático, ou eventos como novas ameaças tecnológicas à segurança, que podem testar o comportamento de qualquer empresa e se materializar em cenários de crise, nos quais clientes, funcionários e acionistas reagem contra a marca.

Imaginar cenários de crise plausíveis é uma forma de projetar narrativas que podemos transformar em realidades. Imaginar histórias (com suas cenas, personagens, dificuldades e lições) permite vislumbrar as ações pelas quais uma marca ou uma empresa pode, nas situações mais críticas possíveis, contribuir de uma maneira positiva e alcançar o apoio das outras pessoas. O desafio é “Imagine para fazer”.



7.

COMO ABORDAR CONVERSAS EM UMA SOCIEDADE POLARIZADA

A polarização é uma realidade social na qual diversos grupos humanos se envolvem em uma dinâmica de acusações com a possibilidade de gerar sérios conflitos. Na maioria das vezes, ela deriva de uma situação que foi classificada como “não resolvida”.

Quando este fenômeno é de natureza econômica, o grupo que desfruta dos maiores benefícios, ou que é percebido desta forma, transmite seus valores por meio de instituições, da mídia ou de organizações, a fim de reforçar sua autoridade aos olhos dos setores menos favorecidos da população.

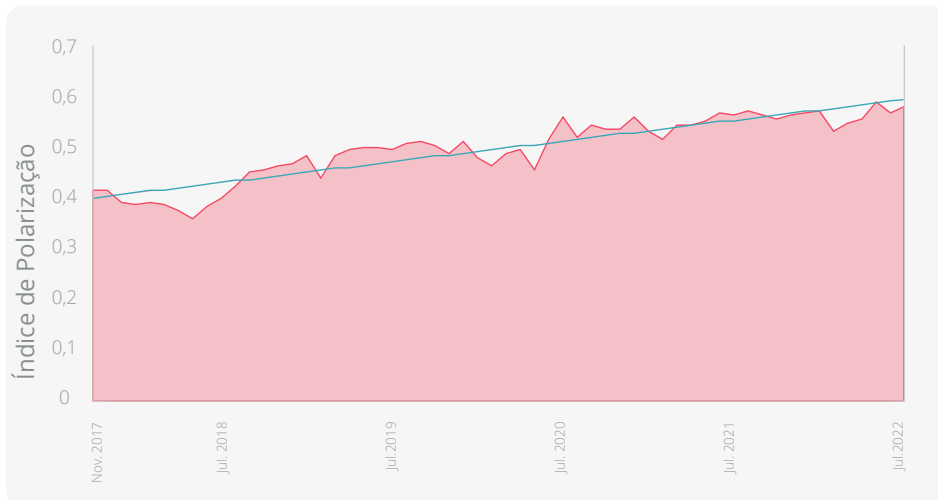
A polarização é vista como uma forma peculiar de criar desigualdade, à medida que os extremos crescem e os níveis entre eles praticamente desaparecem, o que gera diversos riscos à sociedade e às empresas, como instabilidade, maior desigualdade econômica e erosão da confiança.

“ **A polarização é vista como uma forma peculiar de criar desigualdade, à medida que os extremos crescem e os níveis entre eles praticamente desaparecem, o que gera diversos riscos à sociedade e às empresas, como instabilidade, maior desigualdade econômica e erosão da confiança.** ”

Evolução da polarização na Ibero-América

O nível de polarização da conversa na região ibero-americana cresceu **39%** nos últimos 5 anos.

Hoje, 1 em 4 pessoas está exposta à polarização extrema. Se a tendência continuar, em 2040, esse número aumentará para 2 em 4 pessoas.



“ A polarização, como outras drogas, tem efeitos no indivíduo e na sociedade. Ela mesma se transformou em uma droga que consumimos todos os dias, sem saber, e que pode causar depressão, irritabilidade, dependência, distanciamento social, tensão generalizada e um aumento do discurso de ódio. Em um mundo em que as mensagens inflamatórias tomaram conta da conversa, a polarização impede que as pessoas encontrem consensos e uma base comum. ”

Podemos observar as múltiplas expressões da polarização em praticamente todas as áreas da vida social. Mas é na conversa pública que se encontra o terreno mais fértil para o seu desenvolvimento e evolução.

Há evidências de que o nosso cérebro é “programado” para a polarização. Algumas teorias sugerem que, quando um indivíduo define suas posições políticas, o cérebro se concentra em mantê-las; outras afirmam que, quando algumas pessoas são propensas a demonstrar tolerância ou abertura, elas “dão a si mesmas permissão” para manter visões fechadas ou intolerantes.

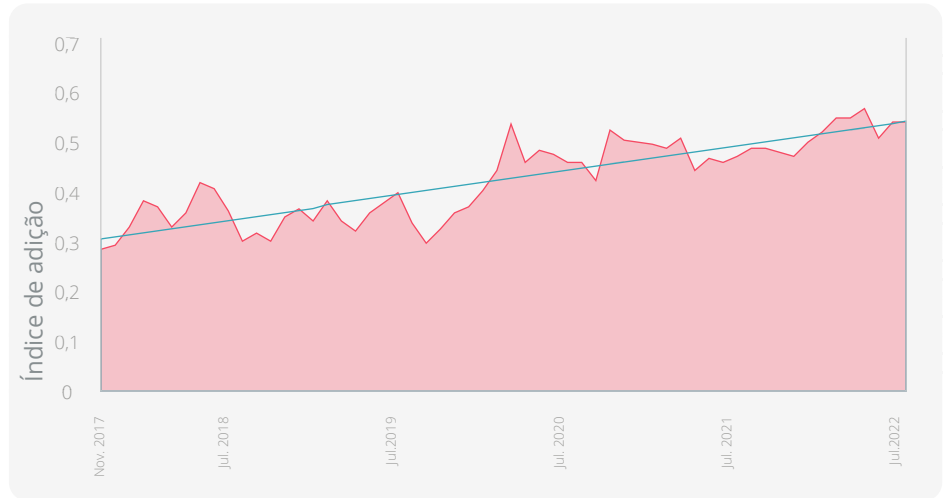
Além disso, o debate social é tão amplo que é praticamente impossível de ser gerenciado. Qualquer questão, por menor que seja, pode ser elevada ao status de objeto de discussão: basta que duas pessoas queiram que isso aconteça.

De acordo com o estudo **The Hidden Drug**, realizado pela LLYC em 2022, a polarização, como outras drogas, tem efeitos no indivíduo e na sociedade. Ela mesma se transformou em uma droga que consumimos todos os dias, sem saber, e que pode causar depressão, irritabilidade, dependência, distanciamento social, tensão generalizada e um aumento do discurso de ódio. Em um mundo em que as mensagens inflamatórias tomaram conta da conversa, a polarização impede que as pessoas encontrem consensos e uma base comum.

Vício em **conversas sociais** na Ibero-América

O vício na polarização aumentou **11%** quando a pandemia foi declarada.

O Brasil é o país da região ibero-americana com o maior nível de polarização.



É por isso que temos a responsabilidade de criar espaços de conciliação, descontração e pausas para encontrar uma saída para esta situação.

Para isso, é necessário explorar, aproveitar e aprimorar ferramentas tecnológicas que nos permitam compreender não apenas as posições, mas também o contexto que está gerando um tipo específico de conversa. Essas informações permitirão elaborar uma comunicação antecipada que alinhe, proativamente, os objetivos de comunicação das organizações com as expectativas de suas partes interessadas e investigue os interesses antecipadamente.

Além disso, esta análise permitirá uma compreensão mais completa das motivações e do desempenho daqueles que têm um posicionamento contrário aos interesses da organização. Isto nos permitirá compreender suas possíveis estratégias e antecipar o desenvolvimento de melhores narrativas e ações de reputação.

A análise dessa ampla quantidade de informações com a ajuda de processos inovadores e soluções tecnológicas especialmente criadas para compreender os mecanismos de comunicação não só dará às organizações uma vantagem competitiva em uma sociedade cada vez mais polarizada, mas poderá inclusive proporcionar um maior capital de legitimidade para fortalecer a sua cidadania corporativa

“
É necessário explorar, aproveitar e aprimorar ferramentas tecnológicas que nos permitam compreender não apenas as posições, mas também o contexto que está gerando um tipo específico de conversa.
 ”

8.

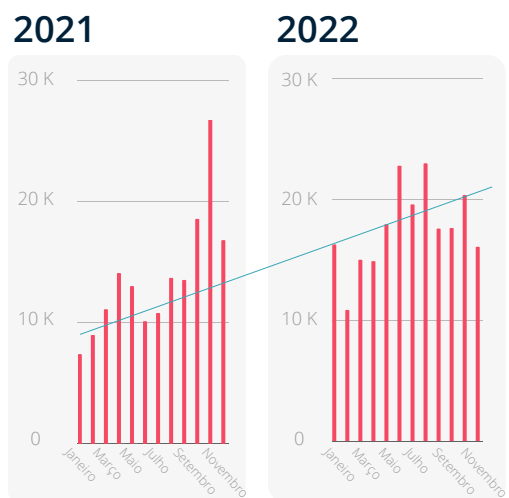
COMO MANTER A RELEVÂNCIA E A INFLUÊNCIA EM UM CONTEXTO COMPLEXO

A incerteza, a volatilidade e o ceticismo são ingredientes inescapáveis do gerenciamento empresarial e do caminho para a relevância e a influência. A isto se soma uma sociedade cada vez mais exigente, e embora, de acordo com o **Estudo sobre a confiança na sociedade espanhola (BBVA)**, mais da metade dos espanhóis (64%) confiem o suficiente nas empresas espanholas, 36% continuam a desconfiar delas.

O compromisso exigido dessas empresas vai além do gerenciamento sustentável dos negócios. Elas precisam realizar uma contribuição que transcenda a respectiva atividade. De acordo com o artigo **Orchestrating experiences**, da KPMG International, “quase dois terços dos consumidores estariam dispostos a pagar mais por marcas com critérios de responsabilidade social e ambiental”.

O volume da conversa sobre sustentabilidade e responsabilidade social continua a aumentar. Em 2022, o termo “sustentabilidade ambiental” cresceu 29% em relação ao ano anterior. Ao mesmo tempo, a conversa sobre “responsabilidade social” cresceu 22% nos últimos quatro anos.

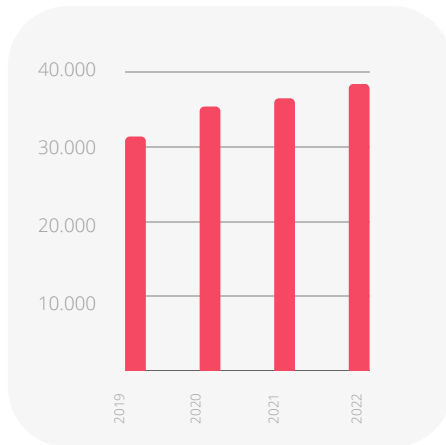
Volume de conversa sobre sustentabilidade meioambiental e as empresas



A conversa sobre a sustentabilidade ambiental corporativa tem mantido uma tendência crescente nos últimos 24 meses. Em 2022, cresceu **29%** em relação ao ano anterior.



Volume de conversa sobre a responsabilidade social nas empresas



A conversa social sobre a responsabilidade social nas empresas na região hispano-americana cresceu **22%** nos últimos quatro anos.

Para ser relevante, de forma a atrair e convencer, precisamos encontrar um “oceano azul”. Um território a partir do qual podemos estabelecer relações com as pessoas e onde não competimos com diversas marcas. Mas como podemos identificá-lo? Precisamos prestar atenção àqueles que queremos atrair. Hoje, é essencial deixar a intuição para trás e usar os dados como campo de exploração para descobrir os territórios de interesse para as pessoas, e com o que se preocupam, para que possamos definir o nosso papel nesses territórios.

E para influenciar? As mesmas pessoas que queremos influenciar são, por sua vez, influentes. E o são porque, para elas, como para as empresas, a comunicação agora é direta. Para compartilhar suas opiniões, as pessoas precisam apenas de acesso à Internet. O que também tende a ter mais credibilidade do que as opiniões de uma marca. Como aproveitar isso? Novamente: utilizar os dados. Identificar essas pessoas ou esses grupos de interesse para que se tornem amplificadores de uma conversa que provocamos como marca. Isso fará com que a nossa mensagem não seja apenas relevante, mas também influente.

Após identificar os territórios e conteúdos relevantes, o caminho para alcançar a relevância e a influência desejadas é conseguir avaliar os riscos, mas também é essencial assumi-los com determinação. Uma

estratégia de posicionamento corajosa, que envolva as partes interessadas em questões de impacto social, será crucial para criar diferenciação e ganhar legitimidade no médio e longo prazo.

Entretanto, nunca se deve perder a capacidade de escutar ativamente e de dialogar por meio das diversas ferramentas oferecidas pela comunicação, marketing e assuntos públicos. Passar da mensagem unidirecional ao diálogo, do egocentrismo à empatia, da passividade ao envolvimento.

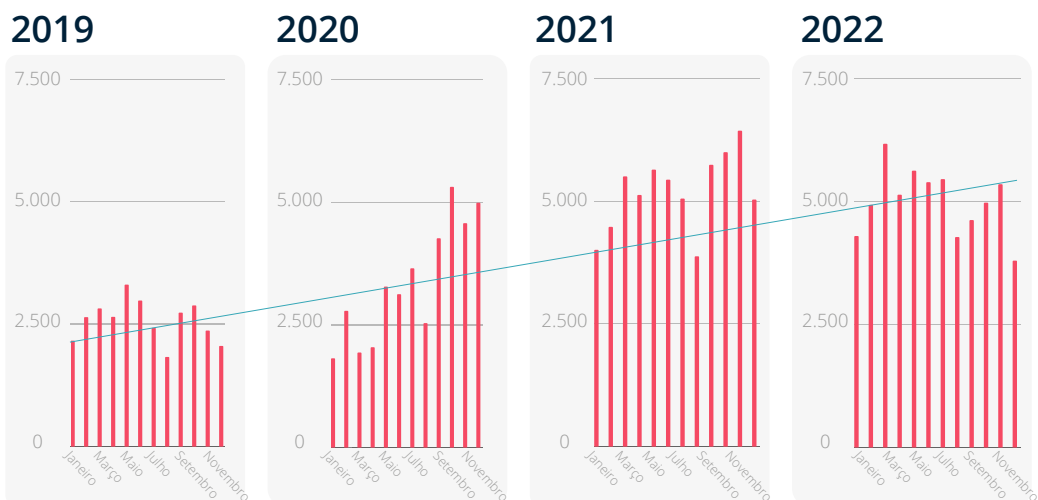
Por último, não podemos fazer isso sozinhos. Este “empreendimento social” não é apenas do ponto de vista da contribuição, mas também enquanto ser relacional que precisa se cercar de aliados, parceiros e defensores que contribuem para construir e proteger a reputação de outras opiniões e perspectivas.

Em resumo: se conseguirmos nos concentrar em questões relevantes para os nossos grupos de interesse, responder a preocupações da sociedade, estabelecer relacionamentos e criar alianças com as principais comunidades, poderemos ser relevantes e influentes em um contexto intrincado e conturbado, mas, ao mesmo tempo, cada vez mais desafiador e transformador.

“
Hoje, é essencial deixar a intuição para trás e usar os dados como campo de exploração para descobrir os territórios de interesse para as pessoas, e com o que se preocupam, para que possamos definir o nosso papel nesses territórios.
”

Protagonismo da temática de transformação empresarial nos meios

O protagonismo da transformação empresarial na mídia ibero-americana cresceu fortemente desde o início da pandemia e, em 2022, mais do que duplicou (2,2x), em comparação a 2019.



Fazer parte da mudança, capitalizar o sucesso e saber como comunicá-lo é converter a transformação de uma organização em um ativo de reputação de valor inquestionável.

desafios geopolíticos e macroeconômicos afetam os cidadãos e as organizações. Ambos assistem a tudo isso a partir da tensão e sentimentos mistos gerados pelas grandes contradições do ser humano: resistência à mudança versus adaptabilidade, renovação e inovação versus imobilidade. Em resumo, trata-se de ter a força necessária para um processo de mudança real e profundo.

A gestão ideal das tensões entre estes dois polos opostos é um dos principais desafios que as empresas e organizações enfrentam atualmente.

Fazer parte da mudança, capitalizar o sucesso e saber como comunicá-lo é converter a transformação de uma organização em um **ativo de reputação de valor inquestionável.**

Mas o que as organizações em meio à sua própria metamorfose realmente enfrentam? E como fazer dessa jornada um ativo de reputação? A transformação digital é realmente o ponto de partida?

Certamente, o interesse da sociedade e dos empresários na transformação digital é inegável. Isso é evidente no crescimento das buscas pelo termo; ao longo de 2022, o termo foi pesquisado 2,4 vezes mais do que em 2019.

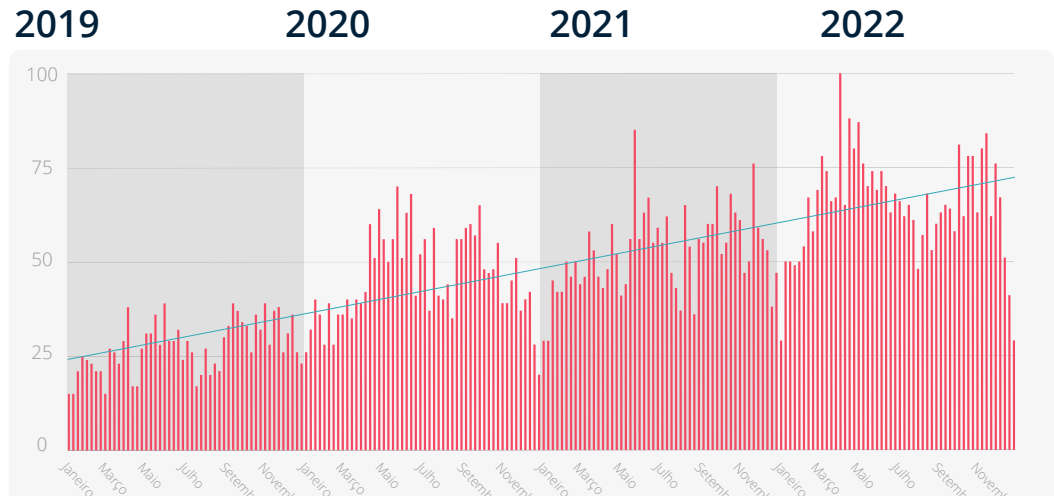
A verdadeira transformação de uma organização deriva da mudança cultural dos indivíduos. Cabe às pessoas de cada grupo de interesse internalizar qual será a próxima metamorfose e o respectivo impacto.

Para que essa jornada seja bem-sucedida, primeiro é necessário escutar ativamente todas as partes interessadas. Conhecer o ponto de partida adequadamente. Criar uma **narrativa que desenvolva confiança e proximidade. Simplificar as mensagens**, com conteúdo simples e compreensível. Tudo isso sem perder de vista o objetivo final: criar orgulho em compartilhar o sucesso ou, em outras palavras, fazer com que a transformação seja um ativo indispensável da organização.

Hoje, a necessidade de enfrentar a mudança climática, os desequilíbrios populacionais e os novos

Interesse pela busca “Transformação digital” segundo o Google Trends

De acordo com o Google Trends, o interesse pela busca do termo “transformação digital” tem apresentado crescimento constante desde 2019: ao longo de 2022, o termo foi pesquisado 2,4 vezes mais do que em 2019.



Entretanto, muitas vezes nos concentramos na tecnologia e nos processos desde o início. E, muitas vezes, isso é um erro. A verdadeira transformação deriva da **mudança cultural**. E para alcançá-la, são necessárias diferentes etapas:

ESCUTAR ATIVAMENTE

A **escuta ativa**, dentro e fora da organização, é uma ferramenta fundamental para compreender as expectativas, as resistências e as emoções das pessoas que precisam acompanhar e participar do processo de transformação. Ela transforma a capacidade de antecipação em um eixo estratégico e em um impulsionador da transformação.

A análise da conversa por meio da escuta digital, *media audits* ou *focus groups* ajuda a visualizar a caixa de partida. A combinação do uso eficiente da tecnologia com o talento de análise permite definir

“ **O contexto exige que as empresas invistam em uma cultura de *engagement* para que os funcionários possam sentir, todos os dias, que o que eles fazem é importante, e que há um propósito real.** ”

o papel da comunicação e acompanhar a evolução cultural da organização.

CRIAR A NARRATIVA

Desenvolver uma **narrativa acessível**, simples e confiável ajuda a gerar um clima de confiança que facilita a adaptação às mudanças e contribui para a disseminação de novas lições.

CRIAR ORGULHO NO SUCESSO COMPARTILHADO

O **talento tornou-se mais volátil e nem sempre está alinhado** com os esforços da organização. O estudo de O.C. TANNER, citado acima, indica que, atualmente, 1 em cada 3 funcionários não se sente “em sintonia” com a empresa, o que aumenta em 399% a possibilidade de procurar ativamente outro emprego, em 340% a probabilidade de sair da empresa em um ano, e diminui em 71% a probabilidade de recomendar a empresa como local de trabalho.

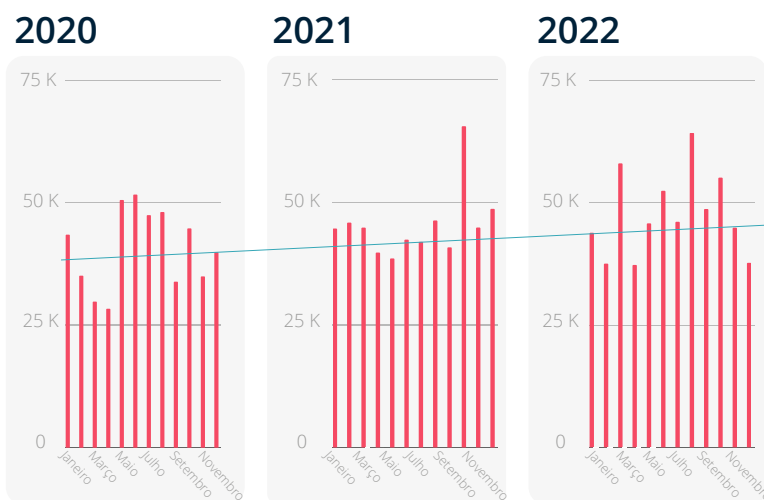
O contexto exige que as empresas invistam em uma **cultura de *engagement*** para que os funcionários possam sentir, todos os dias, que o que eles fazem é importante, e que há um propósito real.

É trabalhando para o mesmo objetivo que será possível alcançar a verdadeira transformação e a sua conversão em ativo de reputação.

Um relatório da McKinsey afirma que o aumento dos preços é a maior preocupação para dois terços dos consumidores britânicos. Aproximadamente 70% dizem ter mudado recentemente seus hábitos de compra e estão mais abertos a comprar marcas mais econômicas. Como podemos sair desse contexto? Em tempos de incerteza e recessão, os clientes valorizam a atenção e o atendimento que recebem de uma empresa. Portanto, é importante oferecer um atendimento de qualidade para manter contato com os clientes e aumentar a fidelidade. Os clientes estão cada vez mais ativos e valorizam um bom atendimento, mas também penalizam, por meio da conversa digital, o que consideram uma experiência ruim.

Volume de conversa sobre **queixas ao serviço ao cliente** na Ibero-América

Na região ibero-americana, o volume de reclamações de atendimento insatisfatório nas redes sociais aumentou **26%** nos últimos três anos.



Em 2023 será vital compreender corretamente a jornada do nosso comprador e ser muito relevante em cada passo. Para ajudar as empresas a desenvolver este processo, devem ser criadas equipes específicas para cada tipo de cliente, que utilizem corretamente os dados e plataformas de projeto que permitam o controle passivo dos planos de desenvolvimento do cliente.

Além disso, quando a tomada de decisões complica devido ao contexto econômico, os clientes valorizam as marcas que oferecem “algo mais”. Portanto, uma solução para as marcas pode ser

“ **Oferecer programas de formação, treinamento e fidelização é uma maneira eficaz de manter contato com os clientes.** ”

oferecer a possibilidade de aprender, crescer em suas áreas de interesse, ou planos de fidelização que estejam de acordo com cada estilo de vida. Oferecer programas de formação, treinamento e fidelização é uma maneira eficaz de manter contato com os clientes. Isto pode incluir benefícios especiais, como workshops e webinars que buscam abordar os verdadeiros pontos problemáticos dos nossos consumidores. Para isso, é essencial ter

uma metodologia que nos permita compreender esses pontos e ter parceiros ideais, como no caso LLYC: Google, Meta e Amazon Web Services, entre outros.

Manter-se atualizado e oferecer produtos ou serviços inovadores é uma forma de atrair e reter clientes. Portanto, é necessário que a empresa continue a evoluir a sua oferta de produtos ou serviços para atender às novas necessidades dos clientes nesses tempos. E, além disso, envolver o cliente nesses processos de inovação, como parte do teste. Isto será oportuno para o momento em que o cliente busca opções mais econômicas: será mais difícil escolher outra alternativa se pudermos

oferecer exatamente o que o cliente precisa, sempre graças ao monitoramento constante e à escuta ativa.

Por fim, é importante compreender que, embora em tempos de vacas magras haja uma tendência a trabalhar muito na promoção ou redução de preços, a criatividade no modelo de preços não significa definir preços muito baixos. Em vez disso, trata-se de encontrar maneiras de oferecer valor aos clientes por meio de diferentes abordagens de preços ou dedicar parte da nossa receita ao sucesso do negócio do cliente.

O elemento crucial para este cenário desafiador, com um consumidor nervoso e com menor poder de compra, será gerar estratégias com base em dados. Mas também será necessário abordar de forma criativa os componentes do modelo de negócios, ao colocar o usuário no centro -- de tudo. E, obviamente, contar com aliados (fornecedores) para nos facilitar o caminho, com uma proposta de valor específica, e para nos ajudar a realizar as soluções de uma forma mais concreta e eficaz.

Porque algumas vacas, sem dúvida, continuarão a engordar. Nós apenas precisamos descobrir como.

“ **Manter-se atualizado e oferecer produtos ou serviços inovadores é uma forma de atrair e reter clientes. Portanto, é necessário que a empresa continue a evoluir a sua oferta de produtos ou serviços para atender às novas necessidades dos clientes nesses tempos.** ”

AUTORES



David González Natal

Sócio e Diretor Geral da Região Norte da América Latina na LLYC
dgonzaleznl@llorentycuenca.com



Miguel Lucas

Data Business Leader na LLYC
mlucas@llorentycuenca.com



Patricia Cavada

Diretora Sênior de Consumer Engagement na LLYC Madrid
pcavada@llorentycuenca.com



Luis Manuel Núñez

Diretor Geral de Estratégia e Desenvolvimento de negócios de Deep Digital Business Américas na LLYC
luisma.nunez@llorentycuenca.com



Ibo Sanz

Diretor Sênior Global de Estratégias Deep Digital Business na LLYC
isanz@llorentycuenca.com



Alejandra Aljure

Diretora Sênior de Consumer Engagement da LLYC Bogota
aaljure@llorentycuenca.com



Carlos Ruiz

Diretor Sênior de Assuntos Públicos na LLYC Madrid
cr Ruiz@llorentycuenca.com



Margorieth Tejera

Gerente Sênior de Risco e Crise da LLYC Panamá
mtejera@llorentycuenca.com



María Obispo

Diretora de Talent Engagement na LLYC Madrid
mobispo@llorentycuenca.com



Diego Olavarría

Diretor Geral da área de Deep Digital Business Região Sul na LLYC
dolavarría@llorentycuenca.com



Anne Corcuera

Diretor de Comunicação Corporativa na LLYC Madrid
acorcuera@llorentycuenca.com



Carmen Gardier

Diretor Sênior da Digital Americas na LLYC
cgardier@llorentycuenca.com



Iván Pino

Sócio e Diretor Sênior Crise e Risco na LLYC
ipino@llorentycuenca.com



Luis Guericagoitia

Diretor Sênior Corporativo Finanças na LLYC
lguericagoitia@llorentycuenca.com



Teresa Rey

Diretora de Consumer Engagement e Influência Digital da LLYC Panamá
trey@llorentycuenca.com



Luis Martín

Diretor de Deep Digital Business na LLYC Madrid
lumartin@llorentycuenca.com



Marilyn Márquez

Diretora de Assuntos Públicos da LLYC Cidade do México
mmarquez@llorentycuenca.com



Eva Pedrol

Diretora das áreas de Comunicação Corporativa e Crise e Riscos na LLYC Barcelona
epedrol@llorentycuenca.com



Guillermo Lecumberri

Diretor de Relações com o Consumidor na LLYC Madrid
glecumberri@llorentycuenca.com



Isis Boet

Diretora Digital na LLYC Barcelona
iboet@llorentycuenca.com



Nieves Álvarez

Diretora Sênior de Comunicação Corporativa da LLYC Madrid
nalvarez@llorentycuenca.com



Marlene Gaspar

Diretor Geral na LLYC Lisboa
mgaspar@llorentycuenca.com



David Martín

Diretor Executivo da Deep Digital Business Andean Region na LLYC
david.martin@llorentycuenca.com



Jimena Villavicencio

Diretora de Engagement da LLYC Lima
jimena.villavicencio@llorentycuenca.com

Direção Corporativa

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Sócio e CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

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

Luisa García
Sócia e Chief Operating Officer Global
lgarcia@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Sócio e Chief Talent y Technology
Officer Global
tvidal@llorenteycuenca.com

Marta Guisasola
Sócia e Chief Financial Officer
mguisasola@llorenteycuenca.com

Albert Medrán
Diretor Global de Marketing,
Comunicação e ESG
amedran@llorenteycuenca.com

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

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

Europa

Luis Miguel Peña
Sócio e CEO Europa
lmpena@llorenteycuenca.com

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

Madrid

Jorge López Zafrá
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

Marta Aguirrezabal
Sócia e Diretora Executiva
CHINA
parte de LLYC
marta.aguirrezabal@chinapartedellyc.com

Pedro Calderón
Sócio Fundador e Diretor Executivo
CHINA
parte de LLYC
pedro.calderon@chinapartedellyc.com

Barcelona

María Cura
Sócia e Diretora Geral
mcura@llorenteycuenca.com

Oscar Iniesta
Sócio e Diretora Sênior de Health
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Lisboa

Marlene Gaspar
Diretora Geral
mgaspar@llorenteycuenca.com

Américas

Juan Carlos Gozzer
Sócio e CEO Américas
jcozzer@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
by LLYC
jose.beker@beso.agency

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

Estados Unidos

Juan Felipe Muñoz
CEO U.S.
frmunoz@llorenteycuenca.com

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

Região Norte

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

Maurício Carrandi
Diretor Geral LLYC Mexico
mcarrandi@llorenteycuenca.com

Michelle Tuy
Diretora Geral LLYC Panamá
michelle.tuy@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

Daniel Titingher
Diretor Geral LLYC Peru
daniel.titingher@llorenteycuenca.com

Carlos Llanos
Sócio e Diretor Geral LLYC Ecuador
cllanos@llorenteycuenca.com

Região Sul

Juan Carlos Gozzer
Sócio e Diretor Regional
jcozzer@llorenteycuenca.com

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

Thyago Mathias
Diretor Geral LLYC Brasil
tmathias@llorenteycuenca.com

Juan Cristóbal Portales
Diretor Geral LLYC Chile
juan.portales@llorenteycuenca.com

Deep Digital Business

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

Javier Rosado
Sócio e Diretor Geral de Deep Digital
Business Américas
jrosado@llorenteycuenca.com

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

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

Daniel Fernández Trejo
Diretor Sênior Deep Digital Business
e CTO Global
dfernandez@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 Geral da área de Deep
Digital Business Região Sul
dolavarría@llorenteycuenca.com

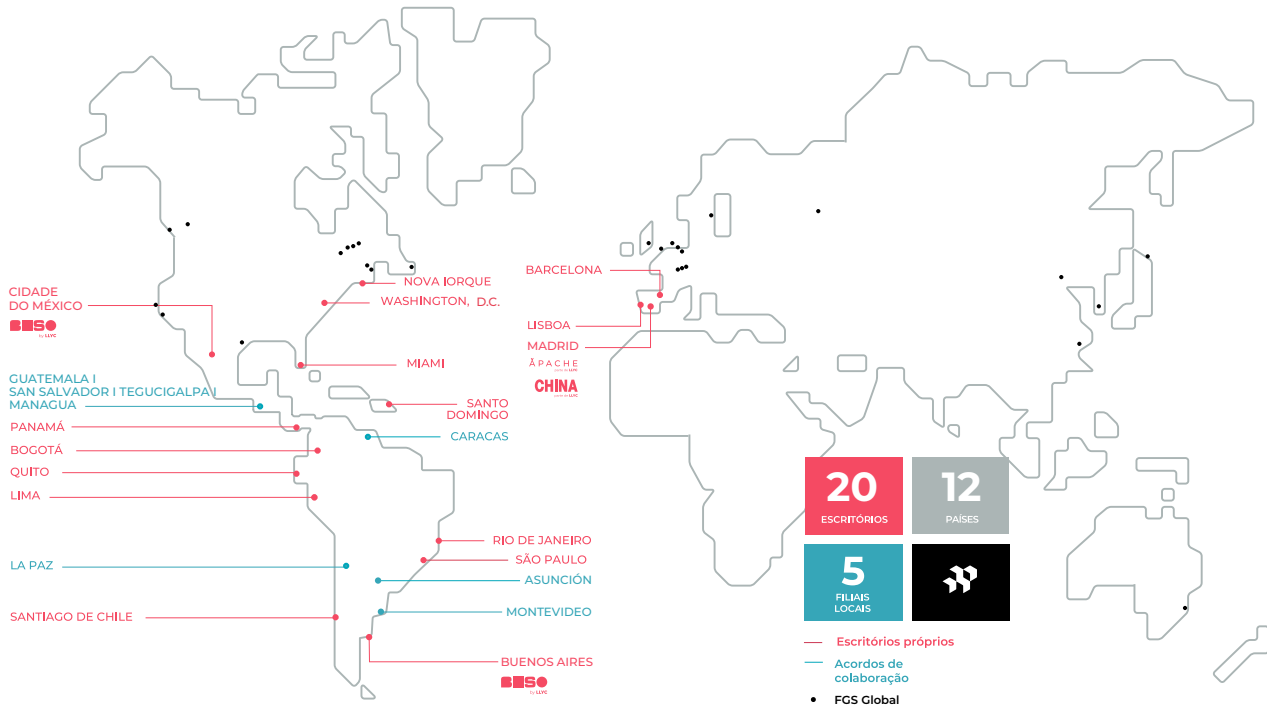
Luis Manuel Núñez
Diretor Geral de Estratégia e
Desenvolvimento de negócios de Deep
Digital Business Américas
luisma.nunez@llorenteycuenca.com

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
by LLYC
fernanda.hill@beso.agency

Escritórios



LLYC

Madrid

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

Barcelona

Muntaner, 240-242, 1º-1º
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

Nova Iorque

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

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
Obarrio - 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
Trejós 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

São 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 do Chile

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

À PACHE

parte de LLYC

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

CHINA

parte de LLYC

Velázquez, 94
28006, Madrid, España
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



LLORENTE Y CUENCA