

ARTIGO

## COMO SE PREPARAR PARA RISCOS DE REPUTAÇÃO USANDO CENÁRIOS VIRTUAIS E AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS

Madrid, 11 de maio de 2021

## INTRODUÇÃO

Nesta segunda edição da série “Resiliência”, abordamos o desafio de tentar gerenciar ou controlar o impacto dos riscos de reputação na continuidade e sustentabilidade dos negócios.

Assim como, no primeiro artigo, tratamos da prevenção desses riscos por meio da antecipação baseada na inteligência humana e artificial, agora, queremos colocar o desafio de nos preparar para responder a esses eventos incertos por meio de planejamento de cenários e programação de contingência, auxiliado pela tecnologia.

A incerteza é a qualidade essencial de todo risco; e quando falamos sobre os de reputação, também podemos adicionar a complexidade deles. Portanto, além de aplicar técnicas convencionais de gestão de risco (*risk management*), aplicamos duas disciplinas de pensamento estratégico, “projetar futuros” (*design future*) e “solução de problemas” (*solving problems*), cujas abordagens nos permitirão ir além das respostas defensivas, de curto prazo e de interesse financeiro.

Porque, no mundo em que vivemos, pensar nos riscos apenas das ameaças não nos ajuda a construir organizações mais resilientes, mas sim a enfraquecer nossa capacidade de adaptação e recuperação de mudanças disruptivas.

Precisamos abrir o foco, assumir incertezas e pensar diferente para não ficarmos presos naquele ambiente batizado pela antropóloga Jamais Cascio com a sigla em inglês **BANI** (Fragil, Ansioso, Não linear, Incompreensível). Como lembram Cleber Martins e Adèlia Chagas, um contexto de fragilidade, ansiedade, não linear e até incompreensível, onde “todos os caminhos estão abertos a oportunidades”.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> IDEAS LLYC (2021, mayo 5). Depois da VUCA, as transformações do mundo BANI [Site]. Recuperado de: <https://ideas.llorentycuenca.com/2021/03/tras-el-vuca-las-transformaciones-del-mundo-bani/>



## AMEAÇAS E... OPORTUNIDADES

Muitas vezes esquecemos que, no campo da gestão de riscos, este conceito não se define apenas em termos de dano ou dano, como fazemos na linguagem coloquial. De acordo com o padrão do Project Management Institute, “um risco é um evento incerto que, se ocorrer, tem um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos”.<sup>2</sup> De fato, um risco pode ser tanto uma ameaça quanto uma oportunidade, dependendo se seu impacto favorece ou impede a obtenção de um resultado desejado.

E quando falamos em preparação para riscos, devemos pensar também em planos de resposta ou “atividades de controle” (como são chamados no marco COSO III)<sup>3</sup>, que nos permitem administrar ou controlar seus efeitos negativos e positivos. Assim, ao nos prepararmos para **ameaças**, contamos quatro táticas possíveis:

- 1. Evitar:** Consiste em modificar as ações ou objetivos planejados para eliminar completamente as ameaças de alto impacto e alta probabilidade de materialização.
- 2. Transferir:** Envolve transferir a responsabilidade de uma ameaça para um terceiro para que gerencie o risco e assuma o impacto se a ameaça ocorrer, normalmente, em troca do pagamento de um prêmio de risco.
- 3. Mitigar:** Envolve a redução da probabilidade de ocorrência ou do impacto de riscos de reputação graves ou muito graves; sobretudo, quando se faz cedo, antes que a ameaça se materialize com toda a sua gravidade.
- 4. Aceitar:** É a melhor escolha para responder aos riscos moderados, seja ativamente, reservando recursos para gerir aqueles que se possam materializar; seja passivamente, monitorando a probabilidade de ocorrência periodicamente.

Da mesma forma, também temos quatro alternativas para gerenciar ou controlar o risco quando seu efeito é positivo, e que representam **oportunidades** para a reputação e os negócios da empresa:

- 1. Explorar:** Naqueles riscos de alta prioridade, dos quais se espera captar os benefícios associados, trata-se de garantir a concretização da oportunidade aumentando a sua probabilidade de ocorrência para 100%.
- 2. Compartilhar:** Trata-se de transferir a propriedade da oportunidade para um terceiro, com o qual parte do benefício é distribuída se o risco acabar ocorrendo, normalmente, em troca do pagamento de um prêmio de risco.

**“Quando falamos em preparação para riscos, devemos pensar também em planos de resposta ou “atividades de controle””**

<sup>2</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2019). The standard for risk management in portfolios, programs and projects. Pennsylvania: Independent Publishers Group.

<sup>3</sup> PwC, Instituto de Auditores Internos da Espanha (2013). Controle Interno - Marco Integrado. Recuperado de: [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)

**3. Potencializar:** Consiste em aumentar a probabilidade de uma oportunidade se materializar, atentar para suas causas, ou aumentar o impacto positivo do risco atuando sobre os fatores que amplificam seu efeito.

**4. Aceitar:** Implica reconhecer a existência da oportunidade, mas abstendo-se de agir para capturar seu benefício potencial, quando se trata de riscos de baixa prioridade ou de alto custo de oportunidade. Pode ser uma aceitação ativa, com uma reserva de contingência de recursos para aproveitar se a oportunidade for precipitada. Ou uma aceitação passiva, apenas com uma revisão periódica para garantir que não ocorram mudanças significativas.

## PLANEJAMENTO DE CENÁRIOS

Ao abordarmos as táticas de resposta a um risco reputacional, às vezes nos deparamos com a alternativa de mitigar seus efeitos negativos ou aproveitar os positivos.

Digamos, por exemplo, que uma empresa industrial identifique um risco em certas deficiências ambientais, que vêm sendo denunciadas por grupos ativistas, embora não sejam legalmente puníveis. Em um horizonte de um ano, essa ameaça é avaliada como um risco moderado devido ao seu impacto limitado sobre a confiança dos principais stakeholders da empresa. Então, se decide por uma resposta de aceitação passiva.

No entanto, quando consideramos o mesmo risco na perspectiva da oportunidade, observamos que (suponhamos) exista uma tendência de clientes, num horizonte de um a três anos, comecem a tomar decisões de compra com base no impacto ambiental; junto com uma diretriz normativa internacional que imporá a solução dessas deficiências da empresa no mesmo período de tempo.

Então, o que havíamos classificado como uma ameaça, poderia se tornar uma vantagem competitiva de mercado e um investimento amortizável com impacto positivo na reputação e nos negócios da empresa. É o mesmo risco, apenas o cenário futuro muda, onde a resposta seria explorar ou potencializar a oportunidade, tornando a empresa até mesmo uma ativista por uma causa ambiental. Tudo dependerá, é claro, do limiar, da tolerância e do apetite ao risco assumidos pelos gestores e proprietários da empresa.

Além disso, nessa decisão, não só as variáveis financeiras são colocadas em jogo, mas também outros fatores que têm a ver com a cultura, o propósito, a personalidade e a proposta de valor da marca. E, claro, outros valores intangíveis ligados à reputação são articulados como inovação, credibilidade, liderança ou integridade empresarial.

Conforme explicam os especialistas em design de futuros, Scott Smith e Madeline Ashby, com base nesses limites e valores relativos ao risco, existem quatro níveis de abordagem para cenários futuros, das posições mais “defensivas” às mais “proativas”<sup>4</sup>:

**1. Antecipar:** É o nível mais “defensivo”, no qual buscamos uma resposta para a pergunta “O que podemos esperar de X nos próximos anos?” Consiste em “estender o que sabemos” para fazer previsões, alertas precoces, identificação e avaliação de riscos e oportunidades. A fase que, nesta série sobre resiliência reputacional, colocamos na **etapa de prevenção**.

**2. Veja.** O próximo nível “defensivo” é onde tentamos responder à pergunta “O que poderia acontecer se X e Y convergissem ou diferissem no futuro?” É sobre “explorar possibilidades” sobre como as tendências atuais e novas possibilidades podem moldar o que vem por aí. Já nos permite vislumbrar cenários de resposta na fase de preparação.

<sup>4</sup>Scott Smith, Madeline Ashby (2020). How to Future: Leading and Sense-making in an Age of Hyperchange. Kogan Page Inspire.



**3. Descobrir:** O primeiro dos níveis considerado “proativo” pretende ir mais longe na recriação de cenários de risco, face à questão “O que ainda não vimos sobre as oportunidades que X e Y oferecem num mundo Z?” Consiste em explorar possibilidades para descobrir obstáculos, surpresas e oportunidades previamente imprevisíveis. Nos ajuda a imaginar cenários menos óbvios, riscos latentes, emergentes, menos prováveis na aparência, para os quais também devemos estar preparados em um mundo BANI.

**4. Construir:** O nível mais “proativo” dos quatro enfrenta o desafio de “imaginar o que está por vir”, respondendo à pergunta “Quão diferente é a experiência de um mundo Z, como ou o que devemos mudar para alcançá-la?” Nesta fase, falamos sobre a criação de experiências futuras simuladas por meio de protótipos, mídias, artefatos e imersões para testar novas realidades. Aqui, tratamos não apenas imaginar, mas moldar nossa resposta a esses riscos futuros.

## SIMULACÕES VIRTUAIS

Avançar para a descoberta e construção de cenários de riscos futuros auxilia as organizações nesse processo de adaptação e aprendizado contínuo com o qual a resiliência é fortalecida. Colocados em prática, representam momentos de descoberta (insights), que nos oferecem caminhos de realização e transformação,

conforme explicam os Heath<sup>5</sup>, por meio de simulações em que:

- *Deparamo-nos com a verdade*, com experiências “comprimidas no tempo” que revelam à pessoa, “por si”, uma “conclusão clara e simples”, através de um “golpe emocional”.
- *Tendemos a compreender*, através de experiências que “nos colocam em situações que nos expõem ao risco de fracasso”, onde o objetivo “não é vencer, mas aprender”, e em que se aplica a fórmula: “Padrões elevados + segurança + direção + suporte”.

**“Nessas simulações de descoberta e construção de cenários de risco, a tecnologia vem desempenhando um papel cada vez mais decisivo”**

<sup>5</sup>Heath C. & Heath D. (2017). The power of moments. Why certain experiences have extraordinary impact. London: Penguin Random House UK.

Nessas simulações de descoberta e construção de cenários de risco, a tecnologia vem desempenhando um papel cada vez mais decisivo em função do grande confinamento da COVID-19. Como o Gartner aponta em seu mais recente relatório de tendências de tecnologia, a pandemia acelerou o que chama de **“total experience strategies”**<sup>6</sup>, em que as pessoas estão no centro das experiências omnicanal integradas.

Assim, as plataformas de recreação de ambientes virtuais permitem-nos imitar cenários reais de crise, sujeitos à pressão dos tempos e ao escrutínio de outrem, mas em perímetros seguros para a reputação das empresas. Por exemplo, com ambientes de simulação de situações críticas em redes e mídias sociais, como os que já usamos para ajudar as equipes a revelarem seus pontos fortes e fracos no gerenciamento de seus riscos reputacionais. Também aqui, a realidade virtual (VR) e aumentada (AR) estão nos oferecendo soluções de grande valor.

## PROGRAMAÇÃO DE CONTINGÊNCIAS

Já vimos como o planejamento de cenários<sup>7</sup> constitui uma das ferramentas fundamentais para a preparação para riscos reputacionais, bem como sua prototipagem em simulação de situações de crise, o que favorece processos de aprendizagem e recalibragem. Agora vamos abordar outra ferramenta básica para controlar e gerenciar o impacto e a probabilidade de riscos de reputação: o planejamento de contingências.

Gerenciar contingências significa preparar respostas com antecedência para os riscos de reputação de maior impacto e probabilidade, especialmente aqueles que representam sérias ameaças à continuidade dos negócios. Em muitos casos, envolve a articulação de ações em situações complexas, com uma infinidade de fatores e variáveis em jogo, para os quais usamos nossas próprias técnicas de resolução de problemas (**problem solving**)<sup>8</sup>: regras heurísticas, árvores de decisão e matrizes de avaliação.

**“Definir o problema, desagregar as suas variáveis, priorizar os fatores, planejar ações e comunicar de forma eficaz são as etapas que nos levam a uma definição precisa dos processos de resposta”**

Definir o problema, desagregar as suas variáveis, priorizar os fatores, planejar ações e comunicar de forma eficaz são as etapas que nos levam a uma definição precisa dos processos de resposta a cada situação de risco. **Fluxogramas** precisos detalhando quem, o quê, como, quando e com qual propósito intervir favoravelmente nos fatores de risco de reputação de um evento crítico.

## AUTOMAÇÃO DOS PROCESSOS

Também neste ponto, a tecnologia está nos ajudando a resolver o maior desafio das contingências hoje, além de sua imprevisibilidade, que é a velocidade com que os eventos acontecem, e suas consequências encadeadas, em um mundo tão hiperconectado como o nosso.

Em seu relatório, Gartner também aponta outra tendência tecnológica, que descreve como “irreversível e inevitável”, baseada na “hiperautomação” de tantos processos quanto possível no negócio, “utilizando ferramentas como inteligência artificial, arquitetura de programação baseada em eventos, automação robótica e outros tipos de ferramentas para a automação de tarefas e processos de decisão”.

Para além da sua inevitabilidade, a verdade é que a automação tornou-se uma solução necessária para a gestão de contingências na comunicação de crises, onde a agilidade de resposta é uma variável determinante para a reputação das organizações.

Acontece que já estamos automatizando protocolos de decisão, convertendo esses fluxogramas em **chatbots** interativos utilizáveis em diferentes dispositivos. E também as tarefas de produção e distribuição de conteúdo de resposta, por meio de plataformas digitais baseadas em templates e modelos preestabelecidos. São esses primeiros passos nesse sentido, mas em breve estaremos usando gêmeos digitais para modelar e testar respostas para diferentes cenários de risco de reputação.

Hoje, graças à experiência, ao conhecimento e à tecnologia, podemos definir modelos de prevenção e preparação de riscos reputacionais que nos permitem dimensionar, construir, testar e afinar as respostas mais adequadas a cada oportunidade.

Na LLYC estamos convencidos de que a digitalização e a tecnologia são elementos essenciais para os processos de comunicação e estamos decididamente comprometidos em investir na pesquisa, desenvolvimento e

identificação de parceiros que nos permitam oferecer as melhores oportunidades aos nossos clientes.

Em uma era pós-digital, os desafios da comunicação não podem ser gerenciados aplicando-se os mesmos processos e ferramentas que eram feitos no passado. O que nos obriga ter uma atitude aberta, exploratória e exigente.

<sup>6</sup>Smarter With Gartner (2021, mayo 5). Gartner Top Strategic Technology Trends for 2021 [Página Web]. Recuperado de: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-strategic-technology-trends-for-2021/>

<sup>7</sup>Thomas J. Chermack (2011). Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios: How to Create, Use, and Assess Scenarios. AGENCY UK.

<sup>8</sup>Charles Conn, Robert McLean (2019). Bulletproof Problem Solving: The One Skill That Changes Everything. Wiley.



## NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- Smarter With Gartner (2021, mayo 5). Gartner Top Strategic Technology Trends for 2021 [Página Web]. Recuperado de: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-strategic-technology-trends-for-2021/>
- Charles Conn, Robert McLean (2019). Bulletproof Problem Solving: The One Skill That Changes Everything. Wiley.
- Scott Smith, Madeline Ashby (2020). How to Future: Leading and Sense-making in an Age of Hyperchange. Kogan Page Inspire.
- Heath C. & Heath D. (2017). The power of moments. Why certain experiences have extraordinary impact. London: Penguin Random House UK.
- IDEAS LLYC (2021, mayo 5). Tras el VUCA, las transformaciones del mundo BANI [Página web]. Recuperado de: <https://ideas.llorentycuenca.com/2021/03/tras-el-vuca-las-transformaciones-del-mundo-bani/>
- Thomas J. Chermack (2011). Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios: How to Create, Use, and Assess Scenarios. AGENCY UK.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2019). The standard for risk management in portfolios, programs and projects. Pennsylvania: Independent Publishers Group.
- PwC, Instituto de Auditores Internos de España (2013). Control Interno - Marco Integrado. Recuperado de: [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)



## AUTORES



**Iván Pino.** Sócio e Diretor Sênior de Crise e Riscos. Pino é jornalista, formado em Ciências da Informação pela UCM, com mestrado em Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial pela UNED-UJI. Ele possui 20 anos de experiência em Comunicação e Reputação Corporativa, especializando-se em Comunicação Digital. Além disso, é coautor de “Claves del nuevo Marketing. Cómo sacarle partido a la Web 2.0” (2009, Gestión 2000) e também foi editor do primeiro e-book em espanhol sobre comunicação em redes sociais: “Tu Plan de Comunicación en Internet. Paso a Paso” (2008). Além disso, ele é orador e professor do Mestrado em Comunicação Corporativa e Institucional da Universidade Carlos III e Unidad Editorial, e do Mestrado de Comunicação Corporativa e Publicitária da Universidade Complutense de Madrid.

[ipino@llorenteycuenca.com](mailto:ipino@llorenteycuenca.com)



**Ibo Sanz.** Diretor sênior global de estratégia de deep digital business. Ibo é Bacharel em Administração de Empresas pela Rotterdam Business School, possui uma certificação da University of Helsinki em AI Elements e tem uma longa história como desenvolvedor de negócios no setor de Telecomunicações de grandes multinacionais. Durante seus 8 anos na Telefónica, promoveu a proposta de conteúdo do grupo e participou do processo de mudança do modelo de negócio de voz para dados. Nos 11 anos que esteve na Vodafone, liderou a incorporação de soluções e plataformas tecnológicas em serviços de m-commerce dirigidos à sua carteira de clientes. Destaca-se também a passagem pela consultoria Gartner, onde trabalhou na análise do impacto da ruptura tecnológica no resultado de diversas empresas.

[isanz@llorenteycuenca.com](mailto:isanz@llorenteycuenca.com)

**DIREÇÃO CORPORATIVA**

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

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

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

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

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

**Marta Guisasola**  
Chief Financial Officer  
mguisasola@llorenteycuenca.com

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

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

**Daniel Fernández Trejo**  
Chief Technology Officer  
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

**Antonieta Mendoza de López**  
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina  
amendoza@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA E PORTUGAL**

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

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

**Barcelona**  
**Maria 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 93 217 22 17

**Madrid**

**Joan Navarro**  
Sócio e Vice-presidente  
Relações Públicas  
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

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

**Ana Folgueira**  
Sócia e Diretora Executiva  
da área Estúdio Criativo  
afolgueira@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafrá**  
Diretor Sênior  
Comunicação Financiera  
jlopez@llorenteycuenca.com

**Almudena Alonso**  
Diretora Sênior Stakeholders  
Management  
aalonsog@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**

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

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO US  
fmunoz@llorenteycuenca.com

**Erich de la Fuente**  
Chairman  
edelafuente@llorenteycuenca.com

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

**Miami**

**Emigdio Rojas**  
Diretor Executivo  
erojas@llorenteycuenca.com

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

**Nueva York**

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO US  
fmunoz@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

**Cidade do México**

**Carmen Julia Corrales**  
Diretora-geral  
cjcorrales@llorenteycuenca.com

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

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

**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**

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

**Bogotá**

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

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
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  
cillanos@llorenteycuenca.com

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

**REGIÃO SUL**

**Mariano Vila**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
mvila@llorenteycuenca.com

**São Paulo**

**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**

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

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

**Buenos Aires**

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

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

**Santiago de Chile**

**Marcos Sepúlveda**  
Diretor-geral  
msepulveda@llorenteycuenca.com

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

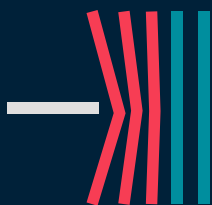
Magdalena 140, Oficina 1801  
Las Condes  
Tel. +56 22 207 32 00

**Factor C**

**Mª Soledad Camus**  
Sócia Diretora  
scamus@factorc.cl

**Roberto Ordóñez**  
Diretor Associado  
rordonez@factorc.cl

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,  
Vitacura  
Santiago  
Tel. +562 2 245 0924



# 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 IDEIAS na LLYC.

[ideas.llorentycuenca.com](http://ideas.llorentycuenca.com)  
[revista-uno.com.br](http://revista-uno.com.br)  
Podcast Diálogos LLYC