



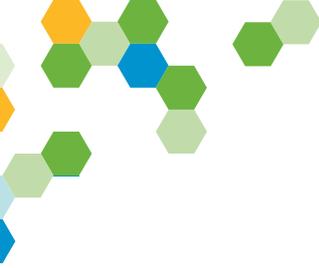
RELATÓRIO ESPECIAL

# Por que a Colômbia disse Não à paz com as FARC

Bogotá, outubro 2016

**d+i** desenvolvendo  
ideias

LLORENTE & CUENCA



- 1. INTRODUÇÃO
  - 2. POR QUE A COLÔMBIA DISSE NÃO?
  - 3. GANHADORES E PERDEDORES
  - 4. PRÓXIMOS CENÁRIOS
  - 5. CONCLUSÃO
- AUTORES

## I. INTRODUÇÃO

Em um dia histórico e de resultado indiscutível com uma diferença de cerca de 60 mil votos, o Não ganhou no plebiscito que pretendia referendar o acordo para o fim do conflito entre o Governo e as Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia (FARC). Após uma decisão que contrariou todas as previsões, surpreendeu a opinião pública nacional e confundiu a comunidade internacional, a Colômbia enfrenta o período de polarização, instabilidade e incerteza política mais importante de sua história recente.

O Não ganhou com um total de 6.431.376 votos, equivalente a 50,21% do total, ao passo que o Sim obteve 6.377.482 votos, ou 48,78%<sup>1</sup>. Em estados com grande população vulnerável e tradicionalmente afetada pela violência e pela influência da guerrilha, como Chocó, Vaupés, Cauca, Putumayo, Nariño e Sucre, a maioria apoiou o acordo; regiões também historicamente afetadas pelo conflito, mas com um nível mais alto de riqueza gerada por gado, petróleo e indústria e com uma população mais conservadora, como Casanare, o Norte de Santander, Meta, Antioquia e Huila, lideraram o voto pró-Não.

Também é possível destacar tendências diferentes nas principais cidades. Bogotá, Barranquilla e Cali apoiaram o Sim, enquanto Medellín, Cúcuta e Pereira apoiaram o Não.

A intenção do plebiscito era referendar um processo de paz que exigiu um esforço de quatro anos de negociação entre as partes e que foi considerado por especialistas mundiais em paz, como o ex-presidente norte-americano Jimmy Carter, um dos mais completos da história – alimentado por lições de diversas experiências internacionais (Irlanda e África do Sul) e apresentando importantes oportunidades de transformação social, política e econômica.

Além de por fim a um conflito interno que monopoliza a atenção do país, o conteúdo dos acordos implica o compromisso do Estado em empreender uma estratégia para a democratização da terra e a dinamização da economia rural; para consolidar um esquema democrático aberto e uma política de tolerância; assim como um sistema integral de verdade, justiça, indenização e não repetição com foco nas vítimas.

---

<sup>1</sup> Resultados da contagem com 99,98% do total das mesas de votação instaladas.

**“Apesar de contrariar a vontade do Governo constituído, as instituições apoiarão os resultados da votação”**

Ademais, o apoio da comunidade internacional ao processo de paz havia sido contundente. Entre os que manifestaram apoio ao povo colombiano, conclamando-o a referendar os acordos estão Barack Obama, Presidente dos Estados Unidos; Angela Merkel, Chanceler da Alemanha; Françoise Hollande, Presidente da França; Ban Ki Moon, Presidente da ONU – que também se dirigiu aos colombianos na cerimônia de assinatura do acordo na cidade de Cartagena; os presidentes latino-americanos José Mujica, do Uruguai, Enrique Peña Nieto, do México, e Michelle Bachelet, do Chile, entre outros; Kofi Anan, prêmio Nobel da paz; assim como o Papa Francisco II – que, três dias antes da votação declarou que só visitaria a Colômbia se a paz fosse referendada. A esses líderes mundiais somaram-se organismos internacionais do porte da própria Corte Penal Internacional.

Não obstante, como demonstra o Brexit, apesar de se tratarem de decisões que podem vir a mudar o rumo da história dos países, os resultados das consultas populares nem sempre são produto de análises profundas dos cidadãos a respeito das implicações imediatas e futuras de seu voto.

Nem por isso são menos legítimas ou incorretas, pois neste caso, apesar de contrariar a vontade do Governo constituído, as instituições apoiarão os resultados da votação e se cumprirão as decisões da maioria dos cidadãos, por mínima que seja tal maioria.

A seguir, algumas possíveis razões da vitória do Não no plebiscito.

“O início das negociações com as FARC em setembro de 2012 significou devolver-lhes o status de ator político”

## 2. POR QUE A COLÔMBIA DISSE NÃO?

### A LIDERANÇA DE JUAN MANUEL SANTOS

O presidente Juan Manuel Santos reelegeu-se para o cargo em 2014 com uma porcentagem ligeiramente superior a 50%. Desde seu primeiro mandato, os níveis de aprovação a sua gestão eram relativamente baixos (cerca de 30%). Em parte, o mesmo perfil negociador que lhe permitiu consolidar uma importante coalizão de governo que o manteve no poder, impediu-o de se manifestar de maneira radical diante de muitos assuntos de interesse da nação, o que fragilizou a conexão dos cidadãos com um presidente cuja liderança era percebida como fraca.

O processo de paz com as FARC e com o ELN se constituía desde então como sua maior ambição e principal legado de um Governo que precisava ser apoiado pela reeleição para continuar e chegar a um final exitoso. Apesar do fato de que a negociação gerou desconfiança desde o início em alguns setores da opinião pública liderados pelo ex-presidente e atual Senador da República Álvaro Uribe Vélez, o presidente Santos foi eleito para um segundo mandato.

Ao longo do último ano, o país entrou em um período de desaceleração econômica, em meio ao qual aumentou o desemprego, que chegou a quase 9% no final de julho de 2016. A inflação, elevada em 8,6%, afetou o ânimo da população colombiana e contribuiu para a continuidade da desaprovação ao presidente e a seu gabinete.

Após a assinatura do fim do conflito em junho de 2016, momento em que começa a liderar a campanha pelo Sim, sua baixa aprovação e sua tênue conexão com os colombianos pode ter prejudicado o processo. Decorre daí que o líder da comissão negociadora do governo, Humberto de la Calle, tenha assumido um maior protagonismo; figura presente na política colombiana nos últimos 30 anos, é considerado um político transparente e claro em seus movimentos, e atuava há quatro anos nas negociações fechadas ao público e aos meios de comunicação realizadas em Havana.

Por outro lado, o Não contava com a clara liderança do já citado ex-presidente Uribe, uma das personalidades mais influentes da política colombiana e que mantém, apesar de gerar diversas polêmicas, uma aprovação de 57%<sup>2</sup>. Opositor do atual mandatário, com um perfil mais veemente e uma posição

<sup>2</sup> Pesquisa InvaMer Gallup, 20 de setembro de 2016. Em: <http://www.bluradio.com/paz/segun-inva-mer-gallup-el-plebiscito-por-la-paz-ganaria-el-2-de-octubre-117055>

**“Os colombianos, inclusive aqueles que preferiam o fim do conflito sob este acordo, rejeitam a participação política das FARC”**

radical e contínua perante o processo de paz, manteve-se em evidência e cultivou uma base política estável a seu favor.

#### O RECONHECIMENTO DAS FARC COMO UM ATOR POLÍTICO

Entre 2002 e 2008, durante o governo de Álvaro Uribe Vélez, o status político das FARC foi rebaixado de grupo guerrilheiro ao de grupo terrorista, que deveria ser combatido por via armada e seus líderes submetidos às disposições da justiça. Os atos violentos cometidos por seus integrantes nas últimas décadas, tais como o sequestro, a extorsão, o narcotráfico e os assassinatos seletivos sustentavam essa visão.

O início das negociações com as FARC em setembro de 2012 significou devolver-lhes o status de ator político em meio a um conflito armado. Negociar em condições de igualdade com agentes do crime era considerado contraditório por formadores de opinião, especialmente do Centro Democrático (partido do ex-presidente Uribe), que não considera o grupo mais que um bando de criminosos que perpetuam a violência graças aos recursos gerados pelo narcotráfico.

Some-se a essa visão o fato de que a assinatura dos acordos deu protagonismo aos líderes das FARC, que se viram sentados ao lado e tratados com hon-

ras similares às dispensadas aos representantes do governo e da comunidade internacional, o que pode ter sido considerado pelos colombianos como um ato de arrogância, inclinando a balança para o lado do Não. Durante o processo, foram poucas as ocasiões em que os líderes das FARC se dirigiram à opinião pública para explicar sua posição atual, aceitar os crimes e a dor provocados e pedir desculpas com humildade por atos que, no passado, ofenderam os colombianos.

#### POUCA CREDIBILIDADE ACERCA DA VONTADE DAS FARC

Some-se a todos os temas anteriores as múltiplas frustrações do passado com as FARC. Após numerosos processos de negociação malsucedidos com esse grupo durante as últimas cinco décadas (como Tlaxcala, em 1992, ou Caguán, em 1998), é baixa a credibilidade na vontade das FARC para manter sua palavra e cumprir o acordado. De acordo com pesquisa Ivamer Gallup de 20 de setembro, 61% dos colombianos não acreditava que esse grupo armado seguiria ao pé da letra seus compromissos.

O fato de dois dias antes do plebiscito as FARC terem destruído parte de seu material bélico não convencional com o acompanhamento da ONU não foi suficiente para ganhar a confiança de todos os votantes.

“O Congresso da República estimou que o pós-conflito custaria, nos 10 primeiros anos, cerca de 90 bilhões de pesos”

### NÃO ACEITAÇÃO A RESPEITO DA INSERÇÃO POLÍTICA

Do mesmo modo, os colombianos, inclusive aqueles que preferiam o fim do conflito sob este acordo, rejeitam a participação política das FARC. Segundo a pesquisa citada no parágrafo anterior, no momento do levantamento 74% não concordavam que os ex-guerrilheiros pudessem participar da política.

E mais: os promotores do Não, como Carlos Holmes, representante do Centro Democrático, rejeitaram que as FARC contassem com mecanismos eleitorais preferenciais, levando em conta que o acordo oferecia a possibilidade de participar do Congresso da República de imediato (com voz, mas sem voto) e com distritos especiais durante 10 anos enquanto se consolidava seu movimento político.

### TEMOR SOBRE A IMPUNIDADE

Sem dúvida, um dos pontos mais polêmicos e provocadores de maior polarização durante as campanhas que antecederam o plebiscito é o da justiça. Por um lado, para os mais críticos, as penas aplicadas às FARC deixariam impunes centenas de episódios de violência. Além da possibilidade de se eximir das sentenças mediante trabalho junto às comunidades, somava-

se a anistia total para o crime de rebelião e para as ações relacionadas ao narcotráfico.

Por outro lado, o acordo contempla a formação de uma Jurisdição Especial para a Paz, para julgar os crimes cometidos no âmbito do conflito, tanto da parte da guerrilha como das forças militares. Ainda que os mecanismos de justiça transitórios sejam comuns a todos os processos pós-conflitos, para alguns críticos, como o ex-prefeito de Bogotá, Jaime Castro, ter um sistema de justiça paralelo implicaria suprimir responsabilidades penais, disciplinares e fiscais aplicadas por instituições como a *Fiscalía*<sup>3</sup>, a *Procuraduría*<sup>4</sup> e a *Contraloría*<sup>5</sup>. Some-se a isso o fato de que, dos 24 magistrados do novo sistema, 4 seriam estrangeiros, o que quebraria a ordem institucional e jurídica tradicional.

### CONTINUIDADE DO NARCOTRÁFICO

Sendo o narcotráfico um crime conexo ao de rebelião (pois serviria para financiar uma causa política), poderia ser passível de anistia, de acordo com o estabelecido nos acordos. Para o ex-presidente Uribe, tal fato não só contribuiria com a impunidade, pois os principais responsáveis não seriam culpados e muito menos extraditados, mas também facilitaria o

<sup>3</sup> Órgão responsável pelas investigações penais de modo geral.

<sup>4</sup> Órgão fiscal dos atos dos funcionários públicos.

<sup>5</sup> Órgão fiscal das finanças do governo e do que envolve verbas de natureza pública.

“O Partido da U também empreenderam campanhas a favor do Sim”

crescimento das plantações que atualmente somam, de acordo com ele, 170 mil hectares, pois os pequenos cultivos não seriam penalizados.

AS FINANÇAS NO PÓS-CONFLITO

A falta de clareza a respeito do custo de implementação dos acordos e da origem dos recursos, assim como a possibilidade de que fossem financiados pelos impostos pagos pelos cidadãos também pode ter inclinado a balança para o lado do Não.

O Congresso da República estimou que o pós-conflito custaria, nos 10 primeiros anos, cerca de 90 bilhões de pesos (cerca de 30 bilhões de dólares), incluindo os gastos associados à desmobilização dos guerrilheiros, à indenização às vítimas, ao desenvolvimento de projetos de infraestrutura, saúde, educação e geração de receita, entre outros componentes fundamentais para se obter estabilidade a médio e longo prazos. Apesar de o Ministro do Interior, Juan Fernando Cristo, ter declarado que o custo total da implementação dos acordos não seria tão alto e que o Estado poderia financiá-lo, não houve clareza a respeito da origem dos recursos necessários.

É evidente que, embora a contribuição internacional seja generosa<sup>6</sup>, não será suficiente; além disso, não há certeza acerca de quais os recursos as FARC entregariam em seu processo de desmobilização pois, ainda que não se saiba a cifra exata, já declararam que é bem menor que os 10 bilhões de dólares atribuídos pela revista *The Economist*.

O governo havia anunciado que após o plebiscito apresentaria uma nova reforma tributária com a que se resolveria o déficit fiscal do país e se conseguiriam maiores recursos para financiar esses e outros projetos. Ela contemplaria, possivelmente, um aumento de 16% a 19% do IVA<sup>7</sup>.

POUCO ESCLARECIMENTO SOBRE O PÓS-CONFLITO

Apesar da enorme maratona pedagógica empreendida pelo grupo negociador do Governo desde o fim de julho, liderada pelo negociador-chefe Humberto de la Calle e que obrigou funcionários a viajar por todo o país para explicar o conteúdo das 297 páginas do documento dos acordos, os esforços não foram suficientes para convencer os colombianos.

<sup>6</sup> Antes do plebiscito uma aliança de países europeus anunciara 80 milhões de dólares para remoção de minas e o governo dos Estados Unidos prometera 450 milhões de dólares para que o Plano Colômbia evoluísse para a Paz Colômbia.

<sup>7</sup> Imposto sobre vendas.

“O grande perdedor é sem dúvida o presidente Juan Manuel Santos, cujo principal projeto político foi frustrado”

Foram visitados diferentes cidades e municípios, incluindo regiões onde o Não se revelara como mais forte, como Antioquia, o Eixo Cafeeiro e algumas regiões ao leste do país. Participaram de diferentes eventos públicos descrevendo os pontos importantes do acordo, como a justiça da transição, o processo de reintegração das FARC e a indenização às vítimas, além de terem esclarecido dúvidas do público. Também concederam inúmeras entrevistas nos principais meios de comunicação, nas quais revelaram detalhes da negociação e convenceram os colombianos sobre a importância de considerar o momento como uma oportunidade única para encerrar uma luta armada de 52 anos e que o acordo – apesar de não ser perfeito – era o melhor e o único possível.

Além dos negociadores, o Partido Verde, o Partido Liberal e o Partido da U também empreenderam campanhas a favor do Sim que incluíram recursos pedagógicos. Os principais meios de comunicação, como os jornais *El Tiempo* e a *Revista Semana*, fizeram circular o documento final e materiais multimídia para resumir e levar aos leitores uma análise detalhada sobre as implicações do Sim e do Não.

Não obstante, tais esforços só ocorreram nos últimos dois meses, o que pode ter limitado seu alcance. Durante os quatro anos de duração das negocia-

ções, não houve comunicação significativa em torno da importância do que se discutia em Havana. De fato, as negociações ocorreram com bastante privacidade e pouca divulgação.

Ao pouco esforço pedagógico somaram-se boatos e mitos que circularam durante o período e que se intensificaram durante a campanha do plebiscito. Afirmações tais como a limitação ao direito de propriedade privada, que os guerrilheiros receberiam salários superiores aos dos soldados profissionais ou que os benefícios para os militares aposentados seriam reduzidos integraram o debate.

### 3. GANHADORES E PERDEDORES

Após a vitória do Não, o principal ganhador é, com certeza, o ex-presidente e atual Senador Álvaro Uribe Vélez. Embora seu grupo político, como principal promotor do Não, tenha ficado isolado em uma campanha durante a qual a maioria dos partidos políticos e organizações sociais apoiaram o Sim, e tenha sido publicamente chamado de mentiroso, belicista e inimigo da paz, sua defesa do Não conseguiu mobilizar os eleitores.

Uribe, que se mantém como uma das figuras políticas mais importantes, se consolida como o líder de opinião mais poderoso do país, e o Centro Democrático, como a força com maior poder de influência política.

“As empresas de pesquisa de opinião, que até poucos dias antes do plebiscito atribuíam vitória ao Sim falharam em todas as suas previsões”

O grande perdedor é sem dúvida o presidente Juan Manuel Santos, cujo principal projeto político foi frustrado. Embora os poderes outorgados a ele lhe permitissem validar os acordos sem a necessidade de realizar uma consulta popular, o presidente empenhou-se em referendá-los pela via democrática, e isso se transformou em seu maior fracasso político. Seu último ano de governo será afetado pela rejeição constante a suas iniciativas e pelo aprofundamento de sua desconexão com os cidadãos.

Os negociadores em Habana, liderados por Humberto de la Calle e Sergio Jaramillo, perderam quatro anos de esforços e horas de discussões com as FARC. Embora não esteja clara o que acontecerá como documento do acordo assinado, não conseguiram persuadir a maioria dos colombianos de que haviam elaborado “o melhor acordo possível”.

As FARC ficam no limbo indefinidamente. Embora tenham manifestado via Twitter após a votação que o único projeto que continuarão apoiando seja o da paz, com a manutenção do cessar-fogo, a vitória do Não é uma amostra do difícil caminho que as espera. A maioria das tropas já se encontravam ou estavam a caminho das 23 áreas de concentração onde deveriam entregar as armas. Além disso, ainda que se encontre alguma maneira de implementar os acordos, o processo

de reinserção não será fácil – os colombianos demonstraram que não lhes darão uma oportunidade na sociedade civil sem receber nada em troca, e que a reconciliação levará muito tempo e dedicação.

As vozes independentes, que apoiaram o acordo mas que faziam oposição ao governo de Santos, tinham uma oportunidade para mobilizar um setor da opinião pública que se identifica com essa lógica de pensamento. O Partido Verde, o Polo Democrático e seus líderes mais reconhecidos, como Claudia López e Jorge Robledo, não conseguiram efetivar seu nível de influência e fazer decolar o mesmo potencial eleitoral que os levou ao Congresso.

Perdem também as organizações sociais e as associações de vítimas que, em sua maioria, apoiavam o processo, pois ficam em *stand-by* os processos de verdade, justiça e indenização pelos atos que se cometeram contra elas, até que se decida o que ocorrerá com o acordo final.

As empresas de pesquisa de opinião, que até poucos dias antes do plebiscito atribuíam vitória ao Sim falharam em todas as suas previsões. De acordo com Héctor Riveros, reconhecido analista político do país, é possível que aqueles que apoiavam o Não tenham se escondido atrás da indecisão, pois podem ter sentido vergonha de declarar publicamente

“Em uma decisão surpreendente por uma margem pequena e desconcertante para a comunidade internacional”

sua verdadeira opinião, em vista da atenção provocada pelas campanhas a favor do Sim. As metodologias utilizadas não foram adequadas para dar conta desse fenômeno.

Finalmente, fica prejudicada a imagem da Colômbia no exterior. O apoio da comunidade internacional ao processo fora claro, ativo e contundente. De fato, já estava instalada no país a missão da ONU que verificaria e acompanharia os acordos. A decisão de não os apoiar, ainda que por uma diferença mínima, não é apenas desconcertante para aqueles que não conhecem a história e a tradição do país – também o posiciona como uma nação cujo povo não deseja a paz.

#### 4. PRÓXIMOS CENÁRIOS

A vitória do Não deixa a Colômbia em um momento de incerteza. Nos minutos posteriores à derrota nas urnas, o presidente Juan Manuel Santos dirigiu-se ao país e expressou que aceitaria, como era seu dever constitucional, o resultado do plebiscito, e que abriria novos espaços de diálogo para determinar o caminho a seguir.

Durante a campanha do plebiscito, os negociadores enfatizaram que, se o Não ganhasse, não seria politicamente viável renegociar os acordos; não obstante, essa é a principal ambição de Uribe e dos opositores do processo. Segundo suas

declarações na noite de domingo, desejam obter a paz com um acordo que permita às FARC se reintegrarem à ordem constitucional existente, que não afete o desenvolvimento da empresa privada, que não julgue da mesma maneira os militares e que não sobrecarregue os colombianos de impostos.

Embora tudo o combinado em Havana fique sem sustentação jurídica para ser implementado, juristas que expressaram suas primeiras reflexões afirmaram haver duas alternativas para referendar o acordo. A primeira seria convocar uma Assembleia Nacional Constituinte da qual participassem todos os setores políticos. É uma opção que levaria meses e que deixaria no limbo o processo de desarmamento e desmobilização que se encontra em curso.

Cesar Rodríguez, diretor do centro de pensamento DeJusticia, explicou que a decisão do plebiscito somente é vinculante para o Presidente da República, mas o Congresso ou as altas Cortes poderiam tomar a decisão de referendá-lo. Se esse cenário se materializasse, a polarização política se aprofundaria, pois se ignoraria a decisão popular e os promotores do Não questionariam veementemente uma ação desse tipo.

Não obstante, o cenário mais negativo seria que nada do descrito anteriormente ocorresse, e que as FARC não desaparecessem, mas voltassem a seus

“É difícil adotar uma resolução tão importante sem conhecer o que querem os 60% de colombianos que não votaram”

acampamentos e prosseguissem com o conflito armado e com suas atividades econômicas ilegais, tais como a extorsão, a mineração e o narcotráfico.

## 5. CONCLUSÃO

Em uma decisão surpreendente por uma margem pequena e desconcertante para a comunidade internacional a Colômbia rejeitou nas urnas o acordo para por fim do conflito e para construir uma paz duradora entre as FARC e o Governo. Após a vitória do Não no plebiscito de 2 de outubro, a Colômbia entra em uma etapa de grande incerteza, confusão e instabilidade.

Um fato notável foi a grande abstinência – mais de 60% – que se registrou durante o processo, e que foi determinan-

te para o resultado final da votação. Manifestaram-se apenas 40% das pessoas recenseadas, e não apenas um 20% de colombianos com direito a voto. Esse fato não anula o resultado, mas sem dúvida o põe em xeque. Por esse motivo, é difícil adotar uma resolução tão importante sem conhecer o que querem os 60% de colombianos que não votaram.

Nas próximas semanas, será fundamental encontrar, por meio do diálogo, uma via que garanta a maior coesão possível, e que se foque na reconciliação do país polarizado e dividido, para fechar a cisão entre o Sim e o Não. Uma via que, sobretudo, garanta o fim do conflito armado, permitindo à Colômbia entrar definitivamente na etapa pós-conflito.

## Autores



**María Esteve** é diretora geral de LLORENTE & CUENCA Colômbia. É formada em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Javeriana. Conta com uma grande experiência nas áreas de Comunicação de Crises e Assuntos Públicos. Incorporou-se a LLORENTE & CUENCA depois de ter ocupado a direção Corporativa de CorpBanca. Iniciou sua carreira na Dattis Consultores, onde esteve por 10 anos e alcançou o cargo de diretora.

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



**Natalia Vargas** é gerente de contas na LLORENTE & CUENCA Colômbia. Formada em Ciências Políticas pela Pontifícia Universidade Javeriana com especializada em Opinião Pública e Mercado Político, e Mestre em Marketing pela Universidade de Dublin. Iniciou sua carreira em uma empresa local até alcançar a posição de diretora de Projetos. Natalia também trabalhou para a Organização Internacional para as Migrações liderando as atividades de comunicação do Programa de Reintegração de Ex-combatentes e da unidade de Alianças Público-Privadas e Mercado social.

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

# S/A LLORENTE & CUENCA

## DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Sócio fundador e presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Sócio e diretor geral corporativo de  
Talentos, Organização e Inovação  
acorujo@llorenteycuenca.com

Tomás Matesanz  
Diretor geral corporativo  
tmatesanz@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo  
Sócio e diretor geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero  
Sócio e diretor geral  
gpanadero@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero  
Sócio e CEO América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo  
Sócio e CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO DE TALENTO

Daniel Moreno  
Diretor de Talento  
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos  
Gerente de Talento  
para Região Andina  
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Eva Pérez  
Gerente de Talento  
para América do Norte, América  
Central e Caribe  
eperez@llorenteycuenca.com

Karina Sanches  
Gerente de Talento para  
Cone Sul  
ksanches@llorenteycuenca.com

## ESPANHA E PORTUGAL

### Barcelona

María Cura  
Sócia e diretora geral  
mcura@llorenteycuenca.com

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

### Madrid

Joan Navarro  
Sócio e vice-presidente  
Assuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Sócio e diretor sénior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Latam Desk  
Claudio Vallejo  
Diretor sénior  
cvallejo@llorenteycuenca.com

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

Ana Folgueira  
Diretora geral de Impossible Tellers  
ana@impossibletellers.com

Impossible Tellers  
Diego de León, 22, 3º izq  
28006 Madrid  
Tel. +34 91 438 42 95

### Lisboa

Madalena Martins  
Sócia  
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal  
Diretor geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

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



Sergio Cortés  
Sócio. Fundador e presidente  
scortes@cink.es

Calle Girona, 52 Bajos  
08009 Barcelona  
Tel. +34 93 348 84 28

## EUA

### Miami

Erich de la Fuente  
Sócio e diretor geral  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

### Nova Iorque

Latam Desk  
Lorena Pino  
Consultora sénior  
lpino@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor  
277 Park Avenue, 39th Floor  
New York, NY 10172  
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

### Washington, DC

Ana Gamonal  
Diretora  
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street  
Fairfax, VA 22030  
Washington, DC  
Tel. +1 703 505 4211

## MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

### Cidade do México

Juan Rivera  
Sócio e diretor geral  
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,  
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc  
CP 06600, Cidade do México  
Tel. +52 55 5257 1084

### Havana

Pau Solanilla  
Diretor geral para Cuba  
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

### Panamá

Javier Rosado  
Sócio e diretor geral  
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis  
Edifício Omega - piso 6  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Iban Campo  
Diretor geral  
icampo@llorenteycuenca.com

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

## REGIÃO ANDINA

Luisa García  
Sócia e CEO Região Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

### Bogotá

María Esteve  
Diretora geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B - of. 501  
Tel. +57 1 7438000

### LIMA

Luis Miguel Peña  
Sócio e diretor sénior  
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi  
Presidente  
hzogbi@llorenteycuenca.com

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

### Quito

Alejandra Rivas  
Diretora geral  
arivas@llorenteycuenca.com

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

### Santiago de Chile

Claudio Ramírez  
Sócio e gerente geral  
cramirez@llorenteycuenca.com

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

## AMÉRICA DO SUL

### Buenos Aires

Pablo Abiad  
Sócio e diretor geral  
pabiad@llorenteycuenca.com

Daniel Valli  
Diretor sénior de Desenvolvimento  
de Negócios Cone Sul  
dvalli@llorenteycuenca.com

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

### Rio de Janeiro

Yeray Carretero  
Diretor executivo  
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801  
RJ - 20011-000  
Tel. +55 21 3797 6400

### São Paulo

Marco Antonio Sabino  
Sócio e presidente Brasil  
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer  
Diretor geral  
jgozzer@llorenteycuenca.com

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



## **d+i** desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

**Desenvolvendo Ideias** é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

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

**Desenvolvendo Ideias** 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.

**Desenvolvendo Ideias** é um fluxo constante de ideias que adianta os avanços da nova era da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é preta ou branca existe

**Desenvolvendo Ideias.**

[www.desenvolvendo-ideias.com](http://www.desenvolvendo-ideias.com)

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