



RELATÓRIO ESPECIAL

Engajamento dos cidadãos versus turismofobia: o papel dos cidadãos na marca do país

México, setembro de 2017

d+i desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA



1. INTRODUÇÃO
2. ENGAJAMENTO E MARCA DO PAÍS
3. POR ONDE COMEÇAR?
4. RACIONAL VERSUS EMOCIONAL
5. TANGIBILIDADE DA MENSAGEM
6. O PAPEL DOS CIDADÃOS
7. ELABORAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA MENSURÁVEL
8. AÇÃO COMBINADA DA EQUIPE
9. TURISMOFOBIA

AUTORES

I. INTRODUÇÃO

Em 2013, o Presidente do Banco Mundial, Jim Yong Kim, apresentou o ponto central da estratégia da instituição, uma nova visão chamada “Engajamento dos Cidadãos”.¹ Resumindo, ele decidiu escolher os projetos que o Banco apoiaria com base no feedback dos cidadãos, conferindo à sociedade um papel mais ativo na tomada de decisão. Além disso, seu objetivo é ter 100 % dos programas do Banco com beneficiários claramente identificados até 2018. Três anos depois desse anúncio, em janeiro de 2016, o Banco Mundial apresentou algumas coisas que eles aprenderam durante esse processo, incluindo o fato de que os programas com níveis mais elevados de participação dos cidadãos foram mais eficazes e geraram um impacto maior. Ainda com relação a esse assunto, o Banco também achou fundamental compreender o que mobiliza os grupos de cidadãos a participarem das iniciativas, pois, de acordo com vários estudos, o que os motiva a participar vai além dos benefícios diretos, incluindo fatores psicológicos e intangíveis, como um senso de pertencimento e dever cívico. Com isso, o Banco Mundial concluiu que “precisamos dedicar mais recursos para aumentar o senso de cidadania entre as pessoas e os governos.”²

Também vemos esta mesma tendência no ambiente corporativo. Afinal, qual empresário ou gerente não gostaria de ter funcionários satisfeitos e motivados com a empresa, pessoas que incorporam a visão e os valores da empresa, assumindo-os para si mesmos e aplicando-os em seu trabalho diário? Em geral, este é o objetivo de um dos maiores pilares dos negócios e da reputação que as empresas têm trabalhado nos últimos anos: o engajamento de talentos.

¹ Citizen Voices: Global Conference On Citizen Engagement For Enhanced Development Results, <http://www.worldbank.org/en/news/speech/2013/03/18/citizen-voices-global-conference-on-citizen-engagement-enhanced-development-results>

²“10 lessons on citizen engagement”, Soren Giger, 6 de enero de 2016: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/10-lessons-on-citizen-engagement/>

As empresas não só competem entre si para atrair e reter os melhores talentos, mas também para converter os funcionários em fãs da empresa. Isso traz benefícios claros: empresas com funcionários altamente engajados apresentam melhores resultados financeiros, maiores níveis de satisfação do cliente e aumento da produtividade.

Nesta atual revolução digital e era de hipertransparência, em que a reputação de uma empresa, instituição ou associação pode mudar com um vídeo do YouTube ou um e-mail vazado postado nas redes sociais, aqueles publicamente envolvidos e representados em projetos de todos os tipos são mais relevantes do que nunca para as estratégias de reputação, já que conhecem bem suas virtudes e deficiências. As percepções das partes interessadas da empresa, independente da hierarquia ou do nível, dependem do desempenho e das expressões; a internet tem influência democratizada. Richard Branson, CEO da Virgin, alega que os clientes não estão em primeiro lugar, e sim os funcionários, confiando na ideia de que, se você cuidar dos seus funcionários, eles cuidarão dos seus clientes.

Distrito Financeiro da Cidade do México



“Uma estratégia de marca do país não significa ter um logo com um slogan cafona [...]; mas sim começar com uma visão, vocação e filosofia do país”

2. ENGAJAMENTO E MARCA DO PAÍS

Assim como o Banco Mundial ou o mundo dos negócios, os países também se deparam com a oportunidade de integrar os cidadãos à sua estratégia de marca para competir internacionalmente e atrair talentos, tanto para investimentos quanto para o turismo. O engajamento dos cidadãos, isto é, o envolvimento emocional dos cidadãos e suas conversas sobre suas experiências, é fundamental para maximizar o impacto da estratégia de marca de um país em termos de credibilidade e alcance. A marca do país deve ser desenvolvida começando internamente.

A Suécia fornece um exemplo emblemático mundialmente conhecido dessa experiência. No ano passado, o país lançou uma campanha chamada The

Swedish number, que é um número de telefone disponibilizado para que qualquer pessoa, de qualquer lugar do mundo, ligue para falar com um cidadão sueco que vai responder perguntas sobre por que a Suécia é um bom país para investir, trabalhar ou visitar. Esta campanha usou a hipertransparência como ferramenta para aumentar sua própria legitimidade, mas isso só foi possível com o verdadeiro envolvimento e engajamento dos cidadãos.

Uma estratégia de marca do país não significa ter um logo com um slogan cafona e propaganda cara, criada para ocultar os problemas; mas sim começar com uma visão, vocação e filosofia para que o país forneça uma forma de compreender a nação, depois evoluir a partir daí até atingir os objetivos desejados. Essa estratégia deve abranger a administração e a comunicação, trazendo nos benefícios atuais e futuros a todos, colocando os cidadãos no centro da narrativa e *storytelling* e tomando decisões alinhadas ao contexto atual. Isso envolve um posicionamento cuidadoso e administração do governo, pois os cidadãos irão participar dessa mudança e visão. Eles vão mostrar os aspectos positivos e negativos para uma variedade de públicos, então os cidadãos devem se simpatizar com os turistas ou estrangeiros que visitam o país. O filósofo espanhol Jose Ortega y Gasset definiu uma nação como um sistema dinâmico, parecido com uma empresa, que

Campanha da marca do país: The Swedish Number



Fonte: <https://www.theswedishnumber.com/>

“O que define uma nação é um projeto de vida comunal; os grupos nacionais não vivem juntos para ficarem juntos, mas sim para fazer algo juntos”

está integrando ou desintegrando. Segundo ele, “o que define uma nação é um projeto de vida comunal; os grupos nacionais não vivem juntos para ficarem juntos, mas sim para fazer algo juntos.”³

3. POR ONDE COMEÇAR?

Os passos iniciais decidem o que queremos ser e quem pode nos ajudar a alcançar esse objetivo:

1. Vocação

- Que tipo de país queremos ser? Que tipo de imagem queremos criar? Ela se baseia nos atributos que apresentamos atualmente? Quais atributos estamos dispostos a criar?
- Que percepção existe atualmente dentro e fora das nossas fronteiras? Isso complementa ou vai contra a visão do que queremos ser?

As figuras públicas internas, como líderes de instituições públicas, empresários e cidadãos, têm um interesse especial na marca do seu país. Eles são ativos públicos e devem participar da criação da marca. Se os cidadãos e os meios de comunicação estiverem envolvidos, eles se tornam defensores da marca do país, assumindo-a para si e comunicando-a entre si, permitindo que a marca

tenha vida própria. Isso ajuda a disseminá-la de forma orgânica e coerente, garantindo que não seja apenas um produto artificial, como é frequentemente o caso das instituições de turismo. Se não houver um alinhamento entre a marca e o público, elas não a comunicarão ou promoverão, gerando uma desconexão entre as expectativas dos visitantes e a realidade que eles encontram.

2. Catalisadores de mudanças

- Analise e estabeleça as partes interessadas, tanto dentro como fora do país, para recrutá-las como aliadas da mudança. Podem incluir cidadãos, acadêmicos, meios de comunicação, empresários, investidores, órgãos governamentais, ONGs, profissionais da indústria, etc.

Para definir os dois elementos principais da “Realidade” e da “Percepção”, é necessário usar ferramentas de análise e diagnóstico. O ideal é realizar uma análise SWOT (ou FOFA – Força, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) para que o país avalie seus diferenciais, estude as percepções internas e externas, identifique as referências relevantes e entenda seus contextos regional, nacional e global. Todas essas informações ajudam muito no processo de tomada de decisão. Depois da compilação, é hora de consultar

³Ortega y Gasset, José (2006). La España invertebrada. Espasa-Calpe. ISBN 9788467021929.

os cidadãos, encontrar aliados e desenvolver uma estratégia para integrar a realidade, as percepções e aspirações, para definir a vocação do país (Figura 1).

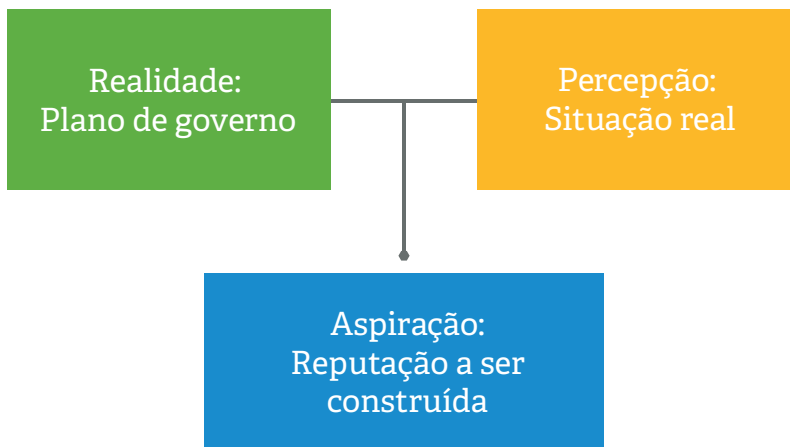
5. RACIONAL VERSUS EMOCIONAL

Como é o caso do Banco Mundial, o engajamento dos cidadãos não deve apenas atrair sensibilidades racionais, mas também receber reações emocionais.

- **Reputação emocional** é quando a percepção individual se desvia da imagem coletiva de um país. A imagem coletiva é “opinião pública”, um ativo intangível baseado em estereótipos culturais, sociais e políticos, construído com a ajuda da história e, até certo ponto, com viés ou experiência pessoal.

- A opinião pública dá origem a uma visão objetiva, que permeia o processo de desenvolvimento da marca do país. Para criar essa reputação, os países devem cultivar confiança, imagem, notoriedade e notabilidade; em outras palavras, o nível de influência, o público familiarizado com seus atributos e o seu senso qualitativo desse conhecimento. Estes aspectos também são fundamentais quando envolvem os cidadãos de um país, como são eles que convivem com os vários públicos do país.
- A **reputação racional** está baseada na governabilidade, qualidade institucional, qualidade de vida e competitividade. Todas essas características são visíveis e tangíveis, graças aos estudos e classificações.

Figura 1. Catalisadores de mudanças



6. TANGIBILIDADE DA MENSAGEM

Uma mudança de filosofia e pensamento pode resultar em ações e atividades, o que poderia, por sua vez, mudar o posicionamento do país tanto interno quanto internacional. Por exemplo, em grandes eventos esportivos, na cultura, arquitetura, exposições, classificações, prêmios, estudos, etc., como a revitalização filosófica de um país pode ser demonstrada? Como podemos superar percepções passadas para mostrar as novas realidades de um país?

“As pessoas não se comunicam apenas por meios digitais; o ambiente digital está se tornando cada vez mais uma parte do cotidiano das pessoas”

É verdade que a construção de uma imagem nacional é subjetiva e pode mudar ao longo do tempo. Também é verdade que sua posição e permanência dependem de um elemento muito importante: sua associação com os tangíveis. Isso pode ocorrer por meio de marcos visíveis para o público-alvo, baseado nas oportunidades do país, talvez tendo um grande impulsionador, que possa ajudar a aumentar o valor cultural de diferentes atributos e melhorar a reputação de acordo com a estratégia de marca do país. Isso é muito difícil de definir; pois o passado, o presente e a vocação para o futuro do país devem ser levados em consideração. O ideal é que os marcos, a administração e o discurso sejam lidos na mesma página.

7. O PAPEL DOS CIDADÃOS

A administração e as comunicações do país mudaram. Estamos nos aproximando cada vez mais de conceitos como cidades inteligentes, apoio ao cidadão 2.0 e governo aberto. As pessoas não se comunicam apenas por meios digitais; o ambiente digital está se tornando cada vez mais uma parte do cotidiano das pessoas, tornando a internet um canal importante, pelo qual os públicos interno e externo podem ser atingidos. Na internet, milhões de pessoas e entidades em todo o mundo interagem, estendendo as conversas e trocas de informação que ocorrem diariamente em salas de reuniões, lojas, universidades e ruas. Aqui, a credibilidade é dada aos próprios usuários da internet –

eles atuam como árbitros finais das coisas que eles veem online todos os dias. Portanto, é necessário criar uma estratégia para que sejam gerados conteúdos proprietários, conteúdos pagos e, acima de tudo, conversas positivas entre terceiros, além de conteúdos acumulados. Isso é o que realmente leva a um efeito multiplicador nas conversas, atraindo maior engajamento e, portanto, aumentando a legitimidade das mensagens entre várias audiências. Assim como acontece com o campo político, é necessária uma estratégia básica que desencadeie um movimento social favorável aos esforços de posicionamento do país. Esta estratégia deve levar em conta os sentimentos e valores da maioria dos cidadãos, pois são eles que legitimam essas mensagens.

As opiniões online são uma ferramenta muito poderosa para promover ou desacreditar ideias. A internet e seus canais não devem ser temidos, mas uma estratégia apropriada deve facilitar sua gestão e aumentar as conversas dos cidadãos para envolvê-los e integrá-los à narrativa.

8. ELABORAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA MENSURÁVEL

Assim como acontece com as empresas, os países também têm reputação, e ela influencia em muitas áreas. Por um lado, tem um efeito econômico que não se pode negar, aumentando as exportações, os investimentos, o recrutamento de talentos, os

“É necessário aprender a ouvir opiniões diferentes, com foco nos mais diversos grupos possíveis. Isso permitirá a definição de metas para avançar e a realização de comparações com concorrentes e entidades de referência”

níveis de consumo e o turismo. Por outro lado, influencia a credibilidade das instituições do país, o respeito aos seus líderes, seu papel na comunidade global e os resultados de seus esforços de diplomacia pública.

Neste contexto, é necessário explorar e medir. A reputação é um bem intangível relativamente novo para os países e seus governos, que começaram a explorar sua gestão nesse nível usando mecanismos básicos de medição. Em geral, os resultados da gestão são medidos pela primeira vez para apenas uma parte interessada (mídia) e para o mercado (local). É necessário aprender a ouvir opiniões diferentes, com foco nos mais diversos grupos possíveis. Isso permitirá a definição de metas para avançar e a realização de comparações com concorrentes e entidades de referência; a comparação é essencial à estratégia de marca do país. Para determinar se uma estratégia é boa ou ruim, a concorrência deve ser clara em termos de reputação e posição: paraísos turísticos ensolarados com praias perfeitas; maravilhas do mundo; ou atrações turísticas de negócios? E quem é o alvo: talento estrangeiro; empresários; estudantes universitários; investimentos estrangeiros em energia, energia renovável ou matérias primas; o mercado de câmbio?

9. ÇÃO COMBINADA DA EQUIPE

É cada vez mais comum encontrar o “maestro da orquestra” dentro das organizações governamentais de todo o mundo.

Essa pessoa solicita e supervisiona cada ação para forjar uma visão global da estratégia da marca do país. Elas devem ser independentes da administração atual do governo e também são responsáveis pela visão futura do desenvolvimento social. O seu papel inclui, entre outras responsabilidades, aconselhar o governo, planejar o orçamento der projetos futuros e fazer recomendações para impulsionar o desenvolvimento social. Em outras palavras, essas pessoas supervisionam o funcionamento do país, mas se mantêm “afastadas” das atividades do dia-a-dia do governo para ter uma perspectiva mais ampla, concentrando-se em uma estratégia de desenvolvimento de médio e longo prazo. A partir daí, é fundamental que o líder da marca do país responda a duas perguntas todos os dias: “O que queremos ser, como país?” e “Que tipo de país somos hoje?”

Um líder pode tentar, por exemplo, fazer com que seu país seja considerado anfitrião dos Jogos Olímpicos ou da Copa do Mundo, oferecendo todos os elementos envolvidos na realização desses eventos, como mostrar suas infraestruturas, investimentos, cultura, etc. Desta forma, é esse “maestro” que cria oportunidades de gestão para o país e impulsiona essa exibição de “qualidade de vida”, promovendo diversos setores, incluindo turismo, infraestrutura, saúde e educação, mas para alavancar esses setores e promover a marca de

“O ambiente social é um campo de força – um campo de tensões simultâneas, favoráveis (ou adversas) que, antes de tudo, devem ser identificadas e, depois disso, exigem o desenvolvimento e a aplicação de estratégias e táticas criativas”

um país, o maestro deve saber como gerenciar tudo isso de maneira adequada. Assim como Joan Costa disse em seu artigo Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca Ciudad o una Marca país, “o ambiente social é um campo de força – um campo de tensões simultâneas, favoráveis (ou adversas) que, antes de tudo, devem ser identificadas e, depois disso, exigem o desenvolvimento e a aplicação de estratégias e táticas criativas; estas devem ser suficientemente eficientes para alcançar o objetivo da atividade.”⁴

Esta é a essência do trabalho de um líder de marca do país.

Porém, essa figura é apenas um administrador, e por mais que seja poderoso, não passa disso. Ele deve conhecer e envolver seus cidadãos, coordenando os

esforços entre várias instituições e órgãos para melhorar a gestão do governo. Esta melhoria deve ser comunicada por uma boa equipe de relações públicas e aliados confiáveis que procuram fazer mais do que proteger e intensificar a imagem do governo, e sim espalhar a marca do país em nível nacional e internacional para gerar um círculo vicioso.

Para conseguir isso, vários fatores devem estar presentes. Muitas vezes, é difícil reunir todos, mas quando se alinham, criam uma ótima estratégia para a marca do país.

- **Plano de governo sólido.** Já não é suficiente parecer um excelente país, é necessário ser um grande país.
- **Conexão entre os objetivos e a estratégia do país.** Devem estar ligados aos pontos fortes do país para aumentar esses atributos. “Não tente reinventar a roda.”
- **Vontade política.** É essencial que os CEOs da empresa se esqueçam de suas marcas individuais e alianças políticas e atuem pelo bem comum e busquem o que realmente beneficia os cidadãos.
- **Inclua todos os principais atores.** Alianças devem ser criadas entre os formadores

Equipe do Brasil na abertura dos Jogos Olímpicos no Rio em 2016



Fonte: <https://www.armymwr.com/>

⁴ Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una Marca Ciudad o Marca País

“Quando não existe um vínculo real entre a marca do país e os seus cidadãos, [...] um logo com um slogan cafona podem se tornar um problema, e até mesmo serem rejeitados pelos próprios cidadãos”

de opinião do país, estejam eles morando ou não no país.

- **Trabalhe internamente.** Envolver as pessoas e os cidadãos para que eles se orgulhem de onde eles moram; eles são a cara do país, e são eles que vão receber os benefícios de uma estratégia de sucesso.
- **Estratégia abrangente.** Não envolve apenas os responsáveis pelo turismo; este deve ser um projeto de 360 graus, reunindo a sociedade, as empresas, as instituições e o governo.

9. TURISMOFOBIA

Quando não existe uma ligação real entre a marca do país e seus cidadãos, com vocação e estratégia compartilhadas, objetivos claros, líderes designados, uma equipe sólida, recursos úteis,

marcos e resultados específicos, um plano bem elaborado e benefícios tangíveis e gerais, um logotipo com um slogan cafona podem se tornar um problema – e até mesmo serem rejeitados pelos próprios cidadãos. Isso tem ocorrido em vários países europeus, como Itália, Grécia, Holanda, Espanha e Portugal, e nos Estados Unidos, um caso em Nova York. O turismofobia é causado pela falta de compreensão do cidadão; se eles apenas percebem os inconvenientes da estratégia de atrair turistas, mas não o talento e o investimento que traz, a estratégia não conseguirá promover o desenvolvimento integrado de políticas e infraestruturas, nem irá apoiar o desenvolvimento, a inovação e a competitividade. Os cidadãos devem ver os benefícios tangíveis do turismo e, acima de tudo, sentir que estão desempenhando um papel ativo na marca de seu país.

La turismofobia es una reacción ante la falta de comprensión ciudadana, que solo percibe los inconvenientes de una estrategia que atrae turistas, pero no talento e inversión en la misma medida, que no impulsa un desarrollo integral, político, de infraestructuras, de apoyo al desarrollo, en innovación, en competitividad... en donde los ciudadanos deben tangibilizar los beneficios y, sobre todo, sentirse protagonistas activos.

Grafite contra o turismo



Fuente: Diario El País España

Autores



Juan Arteaga é gerente geral da LLORENTE & CUENCA no México. Arteaga é especialista em aconselhamento estratégico de reputação, com 18 anos de experiência trabalhando com mais de 100 clientes e projetos na Espanha, no México e na América Latina. Ele combina seu trabalho com suas paixões por inovação e ensino, colaborando em eventos como a Cúpula Mundial de Comunicação Política, a Conferência Nacional Mexicana sobre Marketing Digital, a Semana SME do Governo Mexicano, a Conferência Nacional Colombiana de Jovens Empresários e o Campus Party do México, além de instituições educacionais, como a Universidad Panamericana, TEC de Monterrey, Universidad Iberoamericana e Universidad Anáhuac, entre outras. É formado em Ciência da Computação pela Universidad del País Vasco e tem pós-graduação em Gestão Sênior pelo IPADE.

jarteaga@llorenteycuenca.com



Anel Hernández é gerente da LLORENTE & CUENCA no México. Hernández é consultora de comunicação, com 11 anos de experiência profissional trabalhando em diversos setores, incluindo turismo, alimentos e bebidas, varejo e tecnologia. Sua jornada na indústria do turismo começou em 2011 no Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur). Ela também colaborou com o Conselho de Promoção do Turismo Mexicano e liderou o gabinete de imprensa do Tianguis Turístico México em 2014 e 2015. Além disso, apresentou a última campanha do México no FITUR 2014 em Buenos Aires, Argentina. Ela também trabalhou com grandes empresas como Alsea, Starbucks, Bimbo, Kellogg, Kleenex, Smartmatic, Xiaomi e Maxcom, entre outras. Formou-se em Ciência da Comunicação pela Faculdade de Ciências Políticas e Sociais da UNAM e tem formado-se em Jornalismo Digital pelo Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

ahernandez@llorenteycuenca.com

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

Carmen Gómez Menor
Diretora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO AMÉRICAS

Alejandro Romero
Sócio e CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Sócio e CEO EUA
edela Fuente@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

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

ESPAÑA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e diretor geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e diretor geral
gpanadero@llorenteycuenca.com

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

Jordi Sevilla
Vice-presidente de
Contexto Econômico
jsevilla@llorenteycuenca.com

Latam Desk
Claudio Vallejo
Diretor sénior
cvallejo@llorenteycuenca.com

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

Impossible Tellers

Ana Folgueira
Diretora geral
ana@impossibletellers.com

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

Cink

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

Muntaner, 240, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

Lisboa

Tiago Vidal
Diretor geral
tvidal@llorenteycuenca.com

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

EUA

Miami

Erich de la Fuente
Sócio e CEO
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

Nova Iorque

Latam Desk
Salomón Kalach
Diretor
skalach@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 Arteaga
Diretor geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor geral
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana Kawage
Presidente Conselheiro e Membro
do Comitê de Direção
bquintanak@llorenteycuenca.com

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

A Havana

Pau Solanilla
Diretor geral
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Javier Rosado
Sócio e diretor geral
jrosado@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
Tel. +1 809 6161975

REGIÃO ANDINA

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

Luis Miguel Peña
Sócio e diretor sénior
lmpeña@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 - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Néstor Leal
Diretor
nleal@llorenteycuenca.com

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

AMÉRICA DO SUL

Buenos Aires

Daniel Valli
Diretor geral e 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

Juan Carlos Gozzer
jcgozzer@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
jcgozzer@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
www.revista-uno.com.br