



RELATÓRIO ESPECIAL

# Relatório de IPOs 2017 da Espanha: uma amostra ilimitada

Madri, setembro de 2017

**d+i** desenvolvendo  
ideias  
LLORENTE & CUENCA





1. INTRODUÇÃO
2. ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO DE IPOS ENTRE JANEIRO E SETEMBRO DE 2017
3. ONZE CONSELHOS DE JORNALISTAS SOBRE IPOS
4. CONCLUSÕES

AUTORES

## I. INTRODUÇÃO

Quando uma empresa faz sua oferta pública, sua organização muda para sempre, pois exige não apenas mudanças nas suas relações com os investidores, mas também com cada grupo envolvido. Por isso, tornar-se uma empresa listada envolve mais esforços em relação à transparência, não só com o mercado, mas também com seus funcionários, fornecedores e clientes. De fato, o próprio órgão regulador obriga que as empresas listadas cumpram certos requisitos mínimos de comunicação e elaboração de relatórios.

Este relatório analisa como as empresas citadas abaixo desenvolveram suas estratégias de comunicação durante seu processo de oferta inicial. Examinamos quatro ofertas públicas iniciais e uma operação cancelada nos primeiros nove meses de 2017.

Do ponto de vista da comunicação, em qualquer oferta pública inicial, é identificada uma série de marcos fundamentais, que são quase omnipresentes e paralelos àqueles estipulados pelo órgão regulador. Todos eles podem atrair o interesse dos diferentes grupos envolvidos. É neste contexto que uma empresa que está começando a preparar sua oferta pública inicial, consciente sobre o impacto da mídia na comunidade de investimentos, deve basear suas interações com os jornalistas.

Mas não só os marcos regulatórios atraem o interesse da imprensa... Quais são os fatores que determinam se a comunicação de uma IPO para a mídia é atraente? A opinião pública pode ser moldada de forma a facilitar a operação? Em quais momentos durante o processo a atenção está focada? É possível evitar especulações ou rumores da mídia sobre a IPO? Vamos tentar responder a todas essas perguntas neste relatório, além de apresentar conselhos que os próprios jornalistas nos forneceram.

**Tabela 1. IPOs em 2017 (OPV, OPS).**

EMPRESA	DATA DE ESTREIA	PREÇO EM 15/09/2017	PRECIO A 15/9/2017	EVOLUÇÃO
PROSEGUR CASH	17/03/2017	2,00 €	2,53 €	+26,5 %
NEINOR HOMES	29/3/2017	16,46 €	18,80 €	+14,22 %
GESTAMP	5/4/2017	5,60 €	5,24 €	-6,43 %
UNICAJA	30/6/2017	1,10 €	1,285 €	+16,82 %

Fonte: CNMV (Comissão Nacional do Mercado de Valores) da Espanha.



“Muitos fatores que determinam o interesse da mídia são separados da vontade da empresa protagonista.”

## 1. ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO DE IPOS ENTRE JANEIRO E SETEMBRO DE 2017

Para estudar a comunicação de IPOs que ocorreram na Espanha nos primeiros nove meses de 2017, analisamos os principais artigos de notícias gerados nos meios de comunicação da Espanha, 649 no total. Utilizamos diferentes pontos de vista, como o próprio interesse da mídia, o tom das publicações, os temas presentes, quão proativas as empresas eram, o tipo de conteúdo ou os marcos mais significativos.<sup>1</sup>

Das cinco IPOs, aquela que gerou mais interesse, por uma margem considerável, foi o da Unicaja, com 262 itens publicados registrados, além de muitas referências em uma grande

variedade de artigos. Esse número foi praticamente o dobro daqueles observados para qualquer outra IPO, enquanto a tentativa fracassada da Lecta despertou ainda menos interesse. Sem dúvida, o interesse dos principais meios de comunicação na IPO da **Unicaja** não se deveu exclusivamente ao seu porte. O fato de coincidir com a crise do Banco Popular, a ação da CNMV (Comissão Nacional do Mercado de Valores da Espanha) em resposta a posições pessimistas do Liberbank e a extrema volatilidade do mercado indicaram que esta operação do mercado de ações estava no centro das atenções na Espanha e, até certo ponto, no mercado internacional.

### PORTANTO, QUAIS SÃO OS FATORES QUE DETERMINAM O INTERESSE DA MÍDIA EM UMA IPO?

São muitos os fatores e bem diversos. E o que mais preocupa é que muitos deles não estão relacionados à vontade da empresa de comunicar sua IPO. A Unicaja teve que realizar um trabalho de comunicação intenso e



<sup>1</sup> Sobre a metodologia utilizada, realizamos uma análise sobre a cobertura da imprensa das IPOs das empresas Prosegur Cash, Gestamp, Neinor Homes, Unicaja e Lecta. Os critérios para a seleção das notícias são: data (do primeiro comunicado informal sobre fazer a oferta pública inicial antes do ITF (imposto sobre transações financeiras), até um mês depois da estreia, que é o limite para a opção de compra de green shoe), e os meios de comunicação (Expansión, Cinco Días, El Economista, El País, El Mundo, El Confidencial, Voz Populi, Reuters e Bloomberg).

“Desde os primeiros passos, a mídia especula e pesquisa o valor da empresa, com base principalmente nas opiniões de terceiros.”

proativo, mantendo interação constante com os jornalistas, e graças a esse trabalho, conseguiu garantir que a percepção da operação entre o público e os investidores não foi afetada pela imagem de outras entidades bancárias, que sofreram períodos de instabilidade.

#### A OPINIÃO PÚBLICA PODE SER MOLDADA DE FORMA A FACILITAR A OPERAÇÃO?

Em nossa opinião, pode sim. Obviamente, é ruim construir castelos de areia, bases sólidas de negócios são necessárias.

Quando uma IPO inclui uma parcela de varejo **para investidores privados**, embora essa opção seja cada vez mais rara, a influência da mídia na opinião pública torna-se ainda mais importante. Neste caso, a mídia é o principal canal entre a empresa e esse tipo de investidor. **Por outro lado, para IPOs direcionadas a investidores**

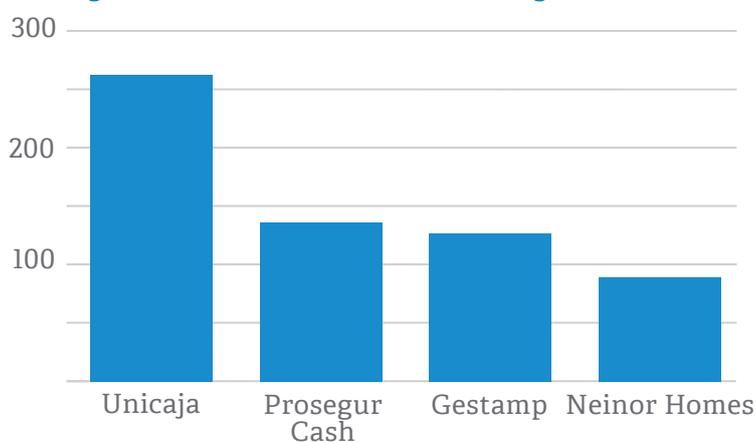
**institucionais, a mídia internacional pode se tornar um canal estratégico** para apoiar as reuniões com investidores estrangeiros.

Nem todos os artigos publicados na mídia estão diretamente relacionados aos marcos regulatórios. Na verdade, esses marcos representam apenas cerca da metade do número total de itens publicados. A cobertura restante foi gerada durante o período entre um marco e o outro. Os mais comuns são rumores e especulações sobre o apetite dos investidores, o alcance da oferta e os problemas que afetavam a empresa no passado, já conhecidos ou que surgiram pela primeira vez quando a CNMV publicou o prospecto da operação.

Com base nesses dados, acreditamos que é aconselhável considerar abertamente a possibilidade de estabelecer **um modelo de comunicação planejado**, proativo e equilibrado com a imprensa. Como veremos na próxima seção, os jornalistas são os maiores defensores deste modelo, e também veremos que uma análise quantitativa e qualitativa rigorosa dos artigos de notícias indica que eles provavelmente estão certos nesse sentido.

Se nos limitarmos à comunicação obrigatória ao mercado, elas coincidem com uma série de marcos que todas

Figura 1. Interesse da mídia (número de artigos).



Fonte: interna

“Os tópicos que atraem maior interesse são: o preço e o motivo real da IPO.”

as IPOs devem alcançar. É por isso que uma sincronia é criada entre as etapas obrigatórias da IPO e sua comunicação.

Sem dúvida, a estreia na comercialização de ações é o **evento que atraiu o maior interesse nas operações analisadas**. Apenas dois dias – o primeiro dia de negociação e o dia seguinte – representaram 13% do número total de artigos da mídia. Depois de alguns meses de gestão intensa sob a proteção de confidencialidade e privacidade (retrospecção, roadshow e negociações), o toque que marca o início da comercialização das ações quebra essa dinâmica e coloca a empresa no foco mais público e visível de todo o processo.

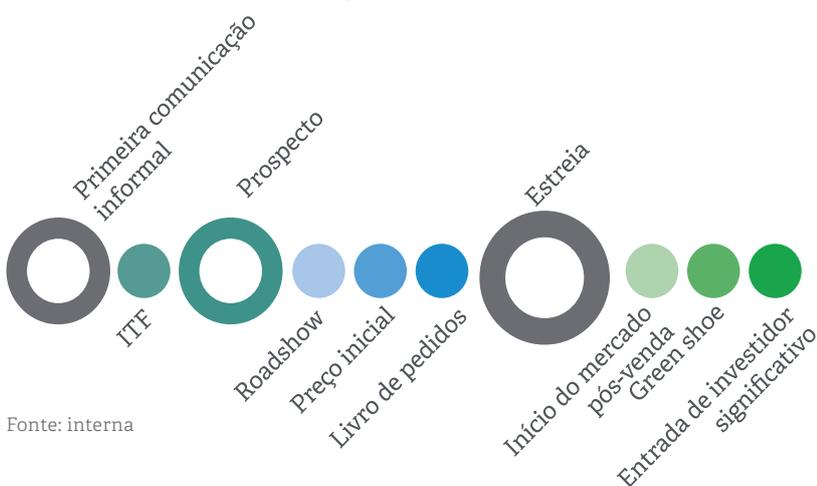
Vamos agora considerar os temas de maior interesse dos jornalistas e, portanto, aqueles que ocupam mais espaço no artigo. Entre os temas mais

predominantes, destacamos dois que são verdadeiramente sensíveis, em que a gestão de uma comunicação efetiva é crucial tanto para a reputação da empresa quanto para o sucesso da transação de câmbio. Esses temas são a **avaliação ou o preço** inicial que os jornalistas ‘acham’ que as ações devem ter, e a razão pela qual a empresa decidiu prosseguir com a IPO, sua razão de ser, além da garantia de fundos.

É importante considerar a causa e o efeito: o preço imposto à ação pelo mercado só é conhecido quando a entidade já percorreu, pelo menos, doze milhas da maratona que uma IPO representa. Mas, desde os primeiros passos, a imprensa especula e investiga o valor de uma empresa, com base principalmente nas opiniões de terceiros. Desta forma, **é claro que os esforços de comunicação da empresa devem começar bem antes**.

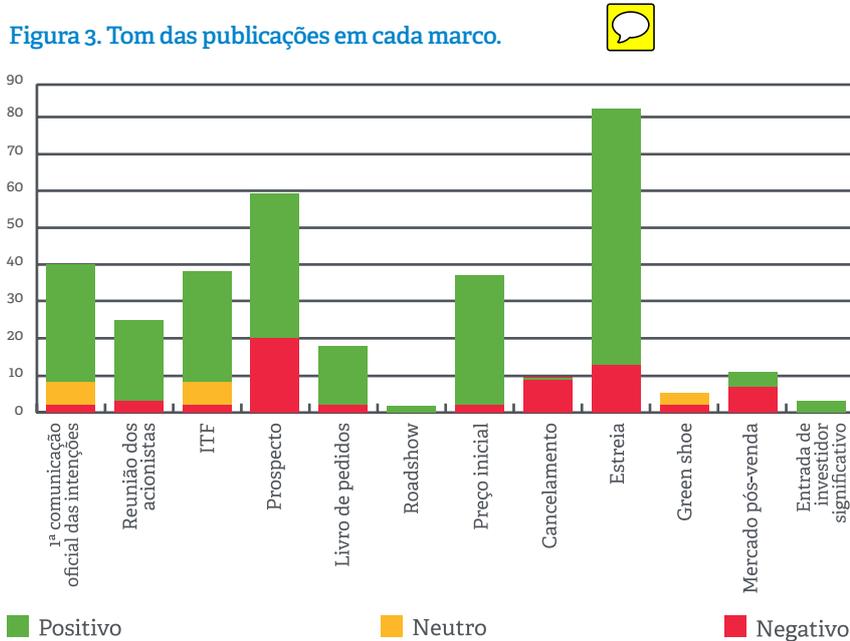
Outra análise interessante é uma análise mais detalhada do tom e do tipo de conteúdo publicado pela mídia: meramente informativo (apresentação de fatos e dados), analítico (incluindo julgamentos e opiniões) ou especulativo (introdução de dados não confirmados). Embora 72% dos artigos sejam predominantemente baseados em fatos, **há também um número considerável que são analíticos e outros que são abertamente especulativos**.

Figura 2. Processo de comunicação de uma IPO.



Fonte: interna

Figura 3. Tom das publicações em cada marco.



Fonte: interna

Obviamente, as fontes oficiais usam mais conteúdos informativos, enquanto o tom analítico ou abertamente especulativo normalmente vem de fontes não oficiais, que de alguma forma conhecem a operação, ou simplesmente de fontes não reveladas.

Nossa análise do conteúdo mostra que as operações às quais as empresas dedicaram um maior esforço de comunicação mostram mais relatórios baseados em fatos. Em outras palavras, **a proatividade gera notícias baseadas em fontes oficiais, enquanto o silêncio não significa que a questão seja ignorada, e sim que simplesmente leva ao aumento do uso de outras fontes.**

Figura 4. Interesse da mídia (número de publicações).



Fonte: interna

Durante uma IPO, existem muitas fontes interessadas: consultores bancários (escolhidos ou descartados), escritórios de advocacia, investidores, executivos de empresas com interesses específicos, etc. Cada um deles quer influenciar o processo. Os jornalistas interagem regularmente com todas as fontes interessadas, isso faz parte do seu trabalho, mas seu uso se acentua quando a versão oficial da empresa não atende às necessidades ou expectativas da mídia. Em seguida, eles recorrem às “fontes informadas”, “fontes do mercado” ou “fontes próximas à operação”, que qualquer leitor razoavelmente consciente pode

“[...] os jornalistas [...] reconhecem que a IPO é a melhor campanha de publicidade de uma empresa, mas alertam que continuarão fazendo tudo que puderem para fornecer informações relevantes [...]”

facilmente adivinhar de onde elas provêm, como também é sugerido na próxima seção. Esse fenômeno ocorreu com frequência nas IPOs do primeiro semestre de 2017. Mesmo em artigos cujo tom era bem informativo, as fontes não divulgadas são mencionadas (veja a figura).

ESTA ANÁLISE RESPONDE À OUTRA DA NOSSA PERGUNTA INICIAL: “É POSSÍVEL EVITAR ESPECULAÇÕES OU RUMORES DA MÍDIA SOBRE A IPO?”

Na nossa opinião, ao menos pode-se reduzi-los, pois a falta de informações da empresa aumenta o uso de outras fontes que só podem ser relatadas sob a forma de rumores ou especulações.

## 2. ONZE CONSELHOS DE JORNALISTAS SOBRE IPOS

Quando é aconselhável falar com os jornalistas ao lançar

uma IPO? Muitas empresas ainda respondem com um forte ‘nunca’. Na prática, ‘nunca’ inevitavelmente significa ‘quando surgir o primeiro problema’.

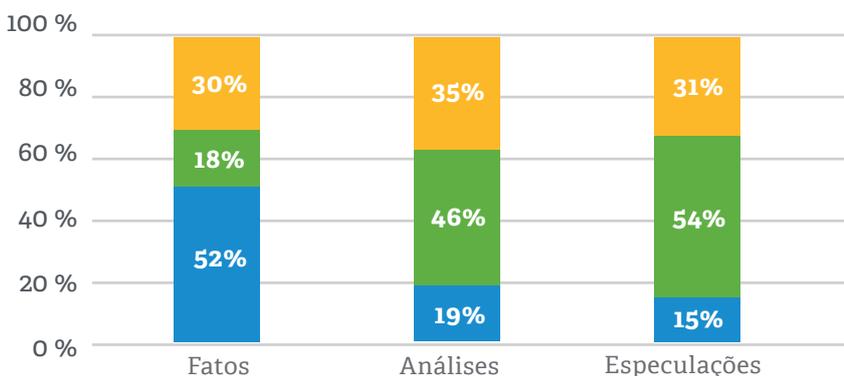
Para evitar esse erro muito frequente, realizamos uma série de entrevistas com jornalistas dos principais veículos econômicos e gerais, tanto impressos quanto digitais. Eles reconhecem que a IPO é a melhor campanha de publicidade de uma empresa, mas alertam que continuarão fazendo tudo o que puderem para fornecer informações relevantes aos seus leitores, não importa se elas vierem diretamente da empresa ou não.

Vamos apresentar e classificar os principais **alertas e conselhos** da mídia para os gerentes de comunicação e relações públicas de qualquer empresa que fizer uma IPO.

### 1. Comunicação com a mídia: fundamental em uma IPO.

Se você contratar uma agência de comunicação ou relações públicas para gerenciar as comunicações referentes à IPO, solicite que comecem a **trabalhar pelo menos três meses** 

Figura 5. Tipo de conteúdo publicado.



Fonte: Não revelada  Adicional  Oficial  

Fonte: interna

“[...] terão mais tempo para construir a marca, identificando os principais jornalistas e estabelecendo as relações de confiança adequadas com eles.”

antes do anúncio das intenções. Desta forma, terão mais tempo para construir a marca, identificando os principais jornalistas e estabelecendo as relações de confiança adequadas com eles.

## 2. A importância da trajetória da empresa.

Nesta fase que antecede a estreia, prepare uma trajetória da empresa e solicite que o seu gerente de relações com os investidores apresente-a aos jornalistas que você considera principais, individualmente e com antecedência. Desta forma, quando a IPO começar, eles conhecerão a sua empresa melhor e isso facilitará a confiança em você. Repetir essa prática no mercado pós-venda também pode ser uma boa estratégia.

## 3. Comunicação equitativa com a mídia.

Durante as três ou quatro semanas do processo, **o prospecto, a cobertura do caderno de pedidos, a faixa de preço e a estreia** são os marcos de maior interesse da mídia. Informe à imprensa sobre esses marcos de maneira justa. A tentação de fornecer informações exclusivamente para uma publicação geralmente não vale a pena no longo prazo. Os jornalistas sempre reconhecem e gostam de igualdade no tratamento.

## 4. Mantenha os pés no chão.

Seja cauteloso **principalmente com a faixa de preço e o grau de cobertura**. Muitas empresas chegam ao auge muito cedo e acabam pagando por isso, o que elimina a credibilidade dos acionistas. Não forneça informação errada sobre a procura e seja realista quanto à oferta, essas são regras de ouro.

## 5. A importância do boletim realista.

O prospecto tornou-se um retrato detalhado, quase hiper-realista, que examina, no microscópio, até mesmo os riscos mais imponderáveis ou a política de remuneração. Para os jornalistas, este é o ponto culminante em termos de informação. Devido a essa expectativa, é importante ter muito cuidado com a redação e a formatação do documento: não fique na defensiva, conte



“Verifique se é conveniente para você atuar como um porta-voz exclusivo e proativo das notícias, em vez de assinar um compromisso ambíguo de silêncio que [...] acaba como um pedaço de papel inútil.”

uma boa história, explique os pontos fortes e fracos com convicção. **Um bom prospecto** sempre adiciona brilho a uma IPO. É surpreendente que, mesmo hoje, os prospectos sejam distribuídos sem que os departamentos ou agências de comunicação conheçam o conteúdo com boa antecedência. Se, além disso, for divulgado com um prazo razoável, os jornalistas agradecerão a você e farão o melhor trabalho possível.

#### **6. Anúncios necessários à mídia.**

Os requisitos do **prospecto se tornaram** tão exaustivos que são obrigados a incluir riscos em muitas áreas ou risco que são simplesmente implausíveis. Por pura curiosidade, os jornalistas tendem a se concentrar nesses aspectos e a ampliá-los. Decida se vale a pena contextualizá-los e esclarecê-los você mesmo, em vez de permitir que se tornem ampliados ou exagerados.

#### **7. Atuar como porta-voz exclusivo e proativo.**

Se, durante a IPO, você apenas falar sobre eventos relevantes, outros (incluindo seus concorrentes) preencherão

as lacunas. É possível que os conselheiros recomendem ficar em silêncio, para aproveitar o apagão da sua informação e colocar seus próprios interesses e pontos de vista, e isso é absolutamente inútil para você. **Considere se você deve atuar como o porta-voz exclusivo e proativo**, em vez de assinar um compromisso ambíguo de silêncio com as várias partes, o que, na prática, muitas vezes não vale a pena.

#### **8. Reuniões não programadas.**

Todos os jornalistas que consultamos apreciam e respeitam a possibilidade de realizar **reuniões não programadas** com a empresa durante o processo. Essas reuniões são úteis para eles, para acertar detalhes, avaliar possíveis vazamentos de conselheiros ou concorrentes e produzir artigos de notícias mais precisos. Estabeleça regras justas, comunique-as antecipadamente a todos e depois aplique-as rigorosamente.

#### **9. Fontes de mercado confiáveis.**

**As fontes de mercado**, as que estão bem informadas, as que estão perto da operação, ou qualquer outro nome que tiverem, elas inevitavelmente

“[...] if when you have the opportunity you do not do it right, you contribute so that the final effect turns out to be negative. [...] Plan, contrast, and decide each step together with your agency”

se tornaram clichês. Planeje como, quando e por que usá-las e, em seguida, coloque a sua decisão em prática com imparcialidade. Aqueles que atuam na mídia também gostam de receber pistas, porque essas indicações facilitam seu trabalho. Os jornalistas sempre sabem o que estão escrevendo e em quem eles confiam.

#### **10. Use a transparência como sua ferramenta**

A chegada de grandes fundos de investimento e novos atores internacionais está mudando as relações com a mídia. Eles são mais diretos e às vezes, até mergulham com confiança e resolução. A estratégia geralmente funciona. Verifique se a proatividade é uma estratégia melhor do que simplesmente repetir “sem comentários” várias vezes. Os jornalistas nos dizem que **quando você tem uma postura aberta e proativa, eles criticam menos.**

#### **11. O mercado pós-venda não é o ponto final.**

**O mercado pós-venda não é o fim.** No máximo, marca o fim de um estágio particular, que será seguido por um número infinito de eventos relevantes, anúncios de projetos, planos corporativos, etc. Então, se uma empresa pública virar as costas para a imprensa ou para os investidores, acabará se tornando irrelevante. Se uma empresa acredita que não se beneficia com a participação na mídia, é provável que, mais cedo ou mais tarde, ela tenha problemas com a imprensa.

## **4. CONCLUSÕES**

Para resumir, a imprensa frequentemente não vê a equipe de gestão de uma empresa desde a declaração das intenções até a conclusão do *mercado pós-venda*. É por isso que os jornalistas consideram isso uma oportunidade perdida, e eles provavelmente estão certos. De qualquer forma, lembre-se: quando a oportunidade surgir, se você não fizer isso corretamente, você está ajudando a tornar o efeito final negativo. Então, planeje, compare e decida cada passo com a sua agência.

## Autores



**Jorge López Zafra** é Diretor-Sênior da Área Corporativa de Comunicação Financeira da LLORENTE & CUENCA. Acumula mais de 20 anos de experiência na área da Comunicação. É especialista em Planejamento Estratégico, Comunicação Financeira e Inteligência Competitiva (análise do setor e tendências). Ingressou na LLORENTE & CUENCA em outubro de 2016, depois de uma primeira etapa, na qual colaborou ativamente com a companhia. Anteriormente, trabalhou para a Iberdrola por oito anos, participando do desenvolvimento de estratégias e coordenação de projetos de comunicação (OPAS, M&A, Assembleias Gerais de Acionistas e em outros assuntos corporativos). Além disso, ocupou diferentes posições na empresa, como a de Responsável pela Comunicação Estratégica; Comunicação Digital; Inteligência de Marca e Reputação. Antes disto, havia trabalhado para Hispania Service e Airtel.

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



**María Díaz** é Gerente da Área de Finanças Corporativas da LLORENTE & CUENCA. Díaz é especialista em comunicações corporativas e relações com a mídia. Ela começou na LLORENTE & CUENCA depois de 17 anos no Citi, onde ocupava a posição de Vice-Presidente de Assuntos Públicos, responsável pelos Departamentos de Comunicação e Responsabilidade Corporativa do Citigroup na Espanha. Tem vasta experiência em gerenciamento de crises e reputação corporativa. María é jornalista, e fez o curso de Programa Executivo pela ESADE Business School.

[mdiaz@llorenteycuenca.com](mailto:mdiaz@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](http://www.desenvolvendo-ideias.com)  
[www.revista-uno.com.br](http://www.revista-uno.com.br)