



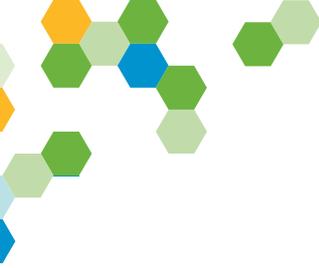
RELATÓRIO ESPECIAL

Citizen engagement vs turismofobia: o papel da cidadania na marca-país

México, setembro de 2017

d+i desenvolvendo
ideias

LLORENTE & CUENCA



1. INTRODUÇÃO
2. O ENGAGEMENT E A MARCA-PAÍS
3. ONDE COMEÇAR
4. RACIONAL VS. EMOCIONAL
5. TANGIBILIDADE DA MENSAGEM
6. O PAPEL DO CIDADÃO
7. UMA ESTRATÉGIA MENSURÁVEL
8. A EQUIPA: AÇÃO COLETIVA
9. TURISMOFOBIA

AUTORES

I. INTRODUÇÃO

enquanto líder da instituição, uma nova visão que denominou *Citizen Engagement*.¹ Em suma, decidiu que, para definir os projetos que ia promover, o banco contaria com feedback dos cidadãos, a sociedade civil teria mais peso na tomada de decisões e, até 2018, a totalidade dos programas do banco teriam beneficiários claramente identificados. Três anos depois deste anúncio, em janeiro de 2016, foram apresentadas algumas das conclusões a que se chegou. Uma delas foi que os programas com mais participação por parte dos cidadãos são mais eficazes e produzem um impacto maior. Também se concluiu que é essencial compreender aquilo que mobiliza os grupos de cidadãos a participar nas iniciativas uma vez que, para além de um benefício racional, segundo diferentes estudos, o que os leva a participar são fatores psicológicos e intangíveis, como um sentido de dever cívico e de pertença. Assim, concluiu-se: «Precisamos de destinar mais recursos ao aumento do sentido de cidadania presente na relação entre os cidadãos e os governos».²

Esta mesma tendência também começa a ser identificado no âmbito corporativo. Que empresário ou diretor não quererá na sua empresa um colaborador satisfeito, motivado, que interiorize a visão e os valores da empresa em que trabalha, que proporcione aos clientes níveis de satisfação mais elevados, que proporcione à empresa índices de produtividade melhores, que faça seus estes indicadores e que os melhore no dia-a-dia? De forma geral, é com este objetivo que tem sido tão trabalhado pelas empresas um dos alicerces do negócio e da reputação, nos últimos anos: o *talent engagement*.

¹ Citizen Voices: Global Conference on Citizen Engagement for Enhanced Development Results, 2013: <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 por atrair e manter o melhor talento, mas também procuram fazer com que esse talento se torne fã da empresa, com um objetivo claro: As empresas com equipas com alto nível de *engagement* obtêm melhores resultados financeiros, níveis de satisfação do cliente mais elevados e melhores índices de produtividade.

Estamos na era da revolução digital, da hipertransparência, em que a reputação de uma empresa, instituição ou associação está à mercê de um vídeo gravado com um telemóvel, de um documento ou de uma mensagem de e-mail que podem acabar por ser indevidamente divulgados, ou de manifestações nas redes sociais. Portanto, as pessoas implicadas e representadas em projetos públicos, privados ou sociais são mais relevantes do que nunca na estratégia de desenvolvimento e reputação das entidades em questão, por serem quem melhor as conhece, com as suas qualidades e os seus defeitos. A atuação e as expressões destas pessoas são fundamentais para a perceção que se gera entre muitos dos stakeholders da empresa; não importa o seu estatuto ou nível, pois a Internet democratizou a capacidade de influência. Richard Branson, CEO da Virgin, assegura que «Os clientes não são quem vem primeiro, mas sim os colaboradores. Se tratares bem os teus colaboradores, eles tratarão bem os teus clientes»..

Centro financeiro da Cidade do México



«Uma estratégia marca-país não consiste num logótipo com uma declaração excessivamente afetuosa [...]. Deve antes começar-se com uma visão, uma vocação, uma filosofia de país [...]»

2. O ENGAGEMENT E A MARCA-PAÍS

Tal como no caso do Banco Mundial, e do mundo empresarial, os países também se encontram perante uma grande oportunidade, ao integrarem os cidadãos na sua estratégia de marca para competir internacionalmente pela atração do talento, dos investimentos e do turismo. O *citizen engagement*, o envolvimento emocional dos cidadãos, a conversa deles em primeira pessoa sobre a experiência que têm, é a chave para maximizar o impacto de uma estratégia de marca-país, em credibilidade e em alcance. A promoção de uma marca-país deve começar a partir de dentro.

Nesta linha, um caso paradigmático, dos mais reconhecidos a nível global, é o da Suécia, que no ano passado lançou a campanha «O Número Sueco»,

em que foi criado um número de telefone para o qual qualquer pessoa, de qualquer lugar do mundo, podia ligar para falar com um cidadão do país, escolhido de forma aleatória, que ajudaria a resolver dúvidas e a compreender porque é que a Suécia é um bom lugar para investir, trabalhar e fazer turismo. Isto fez uso da *hipertransparência* como ferramenta de geração de legitimidade para a mensagem, o que só é possível quando há um verdadeiro *engagement* e envolvimento por parte dos cidadãos.

Uma estratégia de marca-país não é um logótipo com uma declaração excessivamente afetuosa, associado a uma dispendiosa campanha publicitária centrada em esconder problemas. Esta estratégia deve começar com uma visão, uma vocação, uma filosofia de país, uma forma de entender a nação e de a fazer evoluir para chegar ao posicionamento desejado, no âmbito tanto da gestão quanto da comunicação. Isto tem um impacto nos benefícios presentes e futuros de todos, colocando os cidadãos no centro da narrativa, do *storytelling* e das decisões, que estão de acordo com o contexto histórico, com o posicionamento e com a gestão de governo. Isto decorre do facto de que são os próprios cidadãos quem protagoniza esta mudança, esta visão, e quem a transmite, incluindo o seu lado bom e o seu lado mau, para os diferentes públicos. Os cidadãos, para

Campanha de marca-país: The Swedish Number (O Número Sueco)



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

«o que define uma nação é um projeto que sugere uma vida em comum; os grupos nacionais não convivem por estarem juntos, mas sim para fazerem alguma coisa juntos»³

conseguirem gerar empatia, devem ser capazes de pensar como turistas ou estrangeiros na sua própria terra. O filósofo espanhol Ortega y Gasset definia uma nação como um sistema dinâmico, uma empresa, e, portanto, dizia que ou se está a integrar ou se está a desintegrar. Para ele, «o que define uma nação é um projeto que sugere uma vida em comum; os grupos nacionais não convivem por estarem juntos, mas sim para fazerem alguma coisa juntos».³

3. POR ONDE COMEÇAR...

Os primeiros passos passam por decidir aquilo que queremos ser e quem nos pode ajudar a consegui-lo:

1. Encontrar uma vocação:

- Que tipo de país queremos ser, que imagem queremos construir baseando-nos nas nossas características *per se* e que características estamos dispostos a criar?
- Que perceção existe cá dentro e lá fora? Corresponde à visão daquilo que queremos ser?

Os públicos internos (líderes das instituições públicas, empresários e cidadãos) têm um especial interesse pela marca-país. São públicos ativos, e, por isso, deviam participar na

criação da marca-país. Devem envolver-se no processo de elaboração da marca. Se se conseguir obter o envolvimento dos cidadãos e dos meios de comunicação, estes tornar-se-ão advogados e defensores da marca-país, fá-la-ão sua e serão os seus primeiros comunicadores. Assim, a marca passará a ter vida própria e será transmitida de forma coerente, e não apenas como um produto artificial que, por vezes, algumas instituições turísticas pretendem mostrar. Se não existir coerência entre a marca e os públicos internos, estes não a transmitirão, e criar-se-á uma desconexão entre as expectativas dos visitantes e a realidade.

2. Catalisadores da mudança:

- Implica analisar e estabelecer a que *stakeholders* nos vamos dirigir, dentro e fora do país. Estes serão aliados da mudança: cidadãos, universidades, meios de comunicação, empresários, investidores, governo, ONG, indústria...

Para definir estas duas premissas é necessário contar com ferramentas de análise e de diagnóstico, para determinar uma matriz SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) do país. Trata-se de uma análise de características e de elementos diferenciadores; um estudo de perceções, inter-

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

nas e externas; um benchmark e uma análise do contexto regional, nacional e global. Esta análise ajuda na tomada de decisões. Com esta informação em nosso poder, chega-se à altura de definir a vocação, integrando os cidadãos, procurando os aliados e colocando em jogo uma estratégia em que se devem vincular realidades, percepções e aspirações (ver figura 1).

4. RACIONAL VS. EMOCIONAL

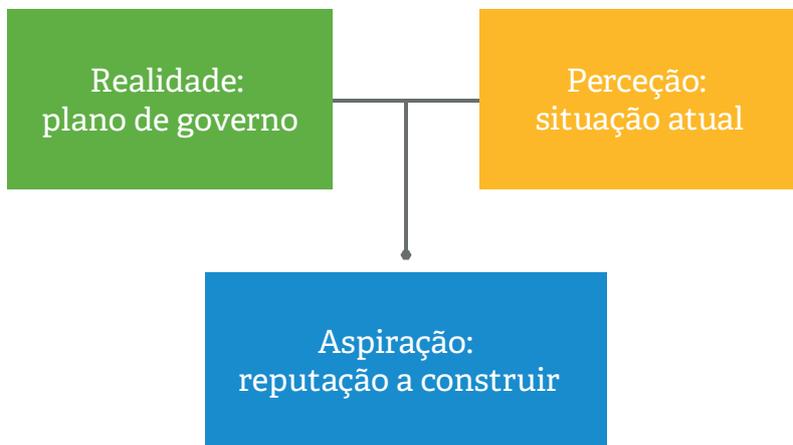
Tal como no caso do Banco Mundial, para produzir o *citizen engagement* devemos apelar a razões não apenas racionais, mas também emocionais:

- **Reputação emocional** – parte-se da percepção individual e coletiva da imagem de um país, conhecida como «opinião pública». Esta última é um grupo intangível que se baseia

em estereótipos culturais, sociais e políticos, partindo de referências históricas, e até, de certo modo, de preconceitos pessoais e de experiências específicas. Não deixa, no entanto, de intervir na construção do projeto da marca-país, gerando uma visão objetiva nesse sentido. Para gerar esta reputação é necessário trabalhar na confiança, na imagem do país e na respetiva notoriedade, nível de conhecimento e notabilidade, isto é, o grau de influência do público que tem conhecimento das características do país, assim como o sentido qualitativo deste conhecimento, para o qual é crucial envolver os cidadãos do próprio país, que serão aqueles que conviverão em primeira pessoa com os diferentes públicos.

- **Reputação racional** – constrói-se com base na governabilidade e qualidade institucional, na qualidade de vida e na competitividade, fazendo-se visível e tangível por intermédio de estudos e rankings.

Figura 1. Catalisadores da mudança



5. TANGIBILIDADE DA MENSAGEM

Uma mudança de filosofia e de pensamento deve ser visível e traduzir-se em ações que mostrem o posicionamento que se procura construir, fora e dentro

«As pessoas não se limitam a comunicar através de canais digitais; cada vez mais o ambiente digital faz parte do quotidiano das pessoas [...]»

do país. Grandes eventos desportivos, cultura, arquitetura, feiras, *rankings*, prémios, estudos...? O que pode mostrar a renovação que vive a filosofia de um país? Como conseguimos combater a perceção do passado para mostrar a nova oferta de um país?

Embora seja verdade que a construção da imagem de uma nação é subjetiva e pode mudar ao longo do tempo, também se pode afirmar que o posicionamento e a permanência desta imagem dependem de um fator extremamente importante – a associação com o tangível, com base em marcos visíveis para os públicos-chave. Estes marcos partem da oferta de valor de um país. Recomenda-se o emprego de um **Big Shot** que ajude a tirar proveito das diferentes características e dimensões reputacionais que constroem a estratégia de uma marca-país. Estes aspetos são difíceis de definir, porque se deve ter em conta o passado e o presente do país, assim como a vocação de futuro do mesmo; neste contexto, os marcos, a gestão e o discurso devem complementar-se de modo a formar uma única narrativa.

6. O PAPEL DO CIDADÃO

A gestão e a comunicação dos países mudou. Estamos cada vez mais próximos de conceitos como *smart cities*, apoio ao cidadão 2.0, *open government*... As pessoas não se limitam a comunicar através de canais digitais; cada vez mais o ambiente digital faz parte do

contexto diário das pessoas, o que faz da Internet uma via chave de relacionamento com públicos externos e internos. A Internet é uma interligação de milhões de pessoas e entidades em todo o mundo. É também um prolongamento da conversa e da interação que ocorre diariamente em salas de reunião, lojas, universidades, ruas etc. A credibilidade é conferida pelos próprios internautas, que assumem o papel de juízes daquilo que chega à Internet todos os dias. Por esta razão, é necessário criar uma estratégia que consista em gerar conteúdos próprios – *owned content* –, conteúdos pagos – *paid content* – e, acima de tudo, *earned content*, isto é, diálogo positivo realizado por terceiros. Este último é aquilo que gera verdadeiramente um efeito multiplicador do diálogo, maior *engagement* e, portanto, confiança e legitimidade nas mensagens entre os diferentes públicos. Tal como no ambiente político, é necessário estabelecer uma estratégia de *grassroot* que estimule um movimento social favorável ao posicionamento do país e que recolha os sentimentos e os valores da maior parte dos cidadãos, que são quem confere legitimidade a estas mensagens.

As opiniões na rede são uma arma muito poderosa, que pode promover ou denegrir a imagem de um país. Não há que temer a Internet e os seus canais, mas não deixa de ser necessário considerar uma estraté-

«É necessário aprender a ouvir outras expressões, focalizando a maior diversidade de grupos possível, o que permitirá estabelecer metas, verificar os avanços e fazer uma comparação com outras entidades competidoras ou correspondentes [...]»

gia adequada para facilitar a sua gestão e para estimular o diálogo de uma população que colabore e que esteja integrada na história.

7. UMA ESTRATÉGIA MENSURÁVEL

Tal como as empresas, os países têm a sua própria reputação, que influencia diferentes esferas. A reputação, por um lado, tem um incontestável efeito económico, potenciando as exportações, a captação de investimento e de talento, os níveis de consumo e a atração turística. Por outro lado, influencia a credibilidade das instituições do país, no que diz respeito aos seus líderes, ao seu papel na comunidade global e aos resultados da sua diplomacia pública.

Neste âmbito, explorar e medir é básico. A reputação é um intangível relativamente novo para um país e para os seus governantes, que começam a explorar a gestão de governo com base numa medição básica. No geral, começam a medir-se os resultados da gestão de governo junto de um dos *stakeholders* (os meios de comunicação) e do mercado único (o mercado local). É necessário aprender a ouvir outras expressões, focalizando a maior diversidade de grupos possível, o que permitirá estabelecer metas, verificar os avanços e fazer uma comparação com outras entidades competidoras ou correspondentes, porque,

numa estratégia de marca-país, fazer comparações é imprescindível. Para definir a viabilidade de uma estratégia, deve ter-se uma clara noção dos elementos com quem se está a competir em reputação e posicionamento: paraísos turísticos de sol e praia, maravilhas do mundo, turismo de negócios, talento estrangeiro, empreendedores, estudantes universitários, investimentos estrangeiros em energia, em renováveis matérias-primas, imobiliário...

8. A EQUIPA: AÇÃO COLETIVA

É cada vez mais comum encontrar nos organogramas das entidades de governo do mundo uma figura, que estimula e supervisiona cada ação para ter uma visão global da estratégia da marca-país. Trata-se de uma função que não depende da gestão do governo, que, normalmente é responsável por uma visão do desenvolvimento social a longo prazo. As suas funções incluem, entre outras, prestar serviços de assessoria ao governo, planear o orçamento de acordo com os projetos futuros e dar recomendações para estimular o desenvolvimento social. Isto é, supervisiona o funcionamento do país, e tem a possibilidade de se «distanciar» da atividade do dia a dia que o governo gere, para ter uma visão holística que ajude a refocalizar uma estratégia de desenvolvimento a médio e longo prazo. Daí que uma ação fundamental da atividade quotidiana do líder da marca-país

«O meio social é um campo de forças, um campo de tensões simultâneas, favoráveis e adversas, que requerem [...] identificação e [...] elaboração e aplicação de estratégias [...]»⁴

seja responder às perguntas «O que queremos ser como país?» e «Que país somos hoje?».

O líder pode ambicionar, por exemplo, a que o seu país seja considerado para receber os Jogos Olímpicos ou o Mundial de Futebol, com toda a estratégia que implica consegui-lo, e que passa por mostrar a capacidade de infraestrutura, de investimento, de cultura... É este líder que visualiza as oportunidades de gestão de um país e que gera essa «qualidade de vida» a partir da dinamização de diversos setores, como o do turismo, o da construção, o da saúde ou o da educação. Esta gestão depende da competência do líder para criar esse estímulo. De acordo com Joan Costa, no artigo *Sistema de gestão da comunicação para a construção de uma marca-cidade ou marca-país*:

«O meio social é um campo de forças, um campo de tensões simultâneas, favoráveis e adversas, que requerem, em primeiro lugar, identificação, e, em segundo lugar, elaboração e aplicação de estratégias e táticas criativas e suficientemente eficazes para atingir o objetivo da ação.»⁴

Esta é a essência do trabalho do líder da marca-país.

No entanto, é apenas um gestor, com poder, mas gestor ao fim e ao cabo, e deve conhecer os cidadãos, envolvê-los e coordenar esforços de diferentes dependências e órgãos visando um bem maior em gestão de governo. Este bem maior deverá ser transmitido usando uma boa equipa de comunicação e aliados que não procurem apenas proteger e potenciar a gestão do governo, mas que vão mais além e visam a projeção da imagem do país internacional e internamente para gerar um círculo virtuoso.

Para o conseguir, é necessário que se conjuguem diferentes fatores, por vezes de difícil ligação, mas que, quando se alinham, geram uma grande estratégia de marca-país:

O Chefe de Estado supervisionou plano de alojamento temporal das famílias da Quebrada San Ildefonso



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

⁴ Sistema de gestão da comunicação para a construção de uma marca-cidade ou marca-país

«Quando não existe uma ligação real entre a marca-país e os cidadãos [...] é quando realmente o logótipo com a declaração excessivamente afetuosa se pode tornar um problema que gera rejeição entre os próprios cidadãos [...]»

- **Ligação entre objetivos do país e estratégia**, uma vez que tem de ser coerente com as raízes; «não reinventar a roda», mas potenciar os pontos fortes.
- **Vontade política**, imprescindível, os CEO destas «empresas» devem esquecer as «cores» para procurar um bem maior comum, um verdadeiro benefício para os cidadãos.
- **Inclusão de todos os catalisadores**, em que se criem alianças com os líderes do país, quer lá vivam quer não.
- **Trabalhar a partir de dentro**, envolvendo as pessoas, os cidadãos, que tenham orgulho de pertença; são eles a face do país e aqueles que serão beneficiados pelo sucesso da estratégia.
- **Estratégia integral**, em que não se envolve apenas o responsável do turismo; trata-se, antes, de um projeto de 360 graus que envolve a sociedade, as empresas, as instituições e o governo.

9. TURISMOFOBIA

Quando não existe uma ligação real entre a marca-país e os cidadãos, com uma vocação conjunta, uma estratégia, com objetivos claros, líderes identificados, uma equipa, recursos e planificação, marcos concretos e resultados, benefícios tangíveis e distribuídos, é quando realmente o logótipo com a declaração excessivamente afetuosa se pode tornar um problema que gera rejeição entre os próprios cidadãos, como está a acontecer em vários países da Europa, como Itália, Grécia, Holanda, Espanha e Portugal, e nos Estados Unidos, como é o caso em Nova Iorque.

A turismofobia é uma reação que decorre da falta de compreensão por parte dos cidadãos, que só percebem os inconvenientes de uma estratégia que atrai os turistas, não vendo o talento e o investimento na mesma medida. Isto não estimula um desenvolvimento integral, político, de infraestruturas, de apoio ao desenvolvimento, da inovação, da competitividade etc. em que os cidadãos tornam tangíveis os benefícios, e, sobretudo, se sentem protagonistas ativos.

Graffiti contra o turismo: All tourists are bastards (todos os turistas são uns sacanas)



Fonte: Diario El País España

Autores



Juan Arteaga é diretor-geral da LLORENTE & CUENCA México. Arteaga é especialista em assessoria estratégica em reputação, com uma experiência de 18 anos com mais de 100 clientes e projetos em Espanha, México e no resto da América Latina. Combina o seu trabalho profissional com a inovação e a docência, colaborando em diferentes eventos, como o

Encontro Mundial de Comunicação Política, o Congresso Nacional de Marketing Digital do México, a Semana PME do Governo do México, o Congresso Nacional de Jovens Empreendedores da Colômbia e o Campus Party do México, e com estabelecimentos de ensino, como a Universidade Pan-Americana, o TEC de Monterrei, a Universidade Ibero-Americana e a Universidade Anáhuac, entre outros. É licenciado em Ciências da Informação pela Universidade do País Basco, com uma pós-graduação em Alta Direção no IPADE.

jarteaga@llorenteycuenca.com



Anel Hernández é gerente na LLORENTE & CUENCA México. Hernández é assessora de comunicação, com 11 anos de experiência profissional em diversos setores: turismo, alimentação e bebidas, consumo / retail e tecnologia. O seu percurso no setor do turismo teve início em 2011 com o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur). Também colaborou com o Conselho de Promoção Turística do México,

e liderou a assessoria de imprensa do Tianguis Turístico México (edições de 2014 e 2015), para além da apresentação da última campanha do México na FITUR 2014 de Buenos Aires, Argentina. Trabalhou com entidades como a Alsea, a Starbucks, a Bimbo, a Kellogg, a Kleenex, a Smartmatic, a Xiaomi, a Maxcom, entre outras. É licenciada em Ciências da Comunicação pela Faculdade de Ciências Políticas e Sociais da UNAM. Estudou Jornalismo Digital no Instituto Tecnológico e de Estudos Superiores de Monterrei (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
acoruj@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

ESPANHA 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 sênior
amoratalla@llorenteycuenca.com

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

Latam Desk
Claudio Vallejo
Diretor sênior
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

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 geral
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 - 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 sênior
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
jcozzer@llorenteycuenca.com

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

São Paulo

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

Juan Carlos Gozzer
Diretor geral
jcozzer@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