



RELATÓRIO ESPECIAL

# Vender não é suficiente. Como converter o cliente em um promotor de uma marca na era digital

Madrid, outubro 2018

**d+i** desenvolvendo  
ideias

LLORENTE & CUENCA

## I. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN
2. DO "BUYER PERSONA" PARA O TERRITÓRIO
3. DA COMUNIDADE PARA A "PROMOTER PERSONA"

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E ACADÊMICAS

AUTORES

No mundo do *marketing*, há muito desaprovamos a segmentação de públicos-alvo baseada em variáveis demográficas ou psicográficas, por ser algo como "um legado de 60 anos vendendo, em um mercado de massas" (Revella, 2015), conceito que já não nos serve para alcançar clientes em uma sociedade digitalizada e extremamente personalizada na rede.

Nesse contexto, devemos aceitar que vivemos em mercados maduros, onde as soluções que oferecemos às empresas são cada vez mais parecidas entre si e, pouco a pouco, estão se tornando produtos ou serviços *commodities*. Essa situação nos obriga a deixar o binômio produto-preço ampliado, a descobrir um novo mundo, repleto de possibilidades, e a gerenciar as experiências que nossas interações e conteúdos geram no cliente como um elemento diferenciador da marca.

Para esse paradigma, precisamos de modelos de segmentação que nos ajudem a entender as atitudes e aptidões de um cliente empoderado pela Internet, no intuito de oferecer conteúdos e experiências digitais memoráveis. Modelos que cheguem além da descrição de sexo, idade, população, dedicação, estilo de vida ou situação familiar. Uma segmentação que nos explique porque o cliente decide adquirir nossos serviços, produtos ou soluções. Mas também que explique porque este toma a decisão de compartilhar sua experiência de cliente, recomendando (ou desaconselhando) nossas marcas em suas redes sociais.

Para os profissionais de *marketing*, que atuam em uma economia sujeita à hipertransparência e onde a influência interpessoal do consumidor, a partir das redes sociais, resulta tão determinante para o processo de vendas, **deveria ser tão importante**



### **identificar as chaves de decisão de compra do cliente quanto a decisão de sua recomendação.**

Um modelo de segmentação baseado no que chamamos de "Buyer Persona" cresceu no marketing digital, tornando-se fator fundamental e um gatilho para o sucesso de qualquer lançamento de produto ou adesão a uma marca. Essa metodologia, que evoluiu a segmentação tradicional, é imprescindível para definir estratégias desde os estágios iniciais do funil de conversão (*awareness & decision*) até o momento da compra.

No entanto, sobre a decisão de recomendação, um modelo similar capaz de articular o conhecimento acumulado sobre a reputação, o *word-of-mouth* ou boca a boca, a gestão de comunidades, as influências e outros assuntos relacionados não foi consolidado. Um modelo que sirva para enriquecer a utilidade do "Buyer Persona" nas etapas seguintes do funil de conversão, transformando o cliente em promotor e defensor de uma marca.

Neste relatório, queremos compartilhar algumas ideias sobre o assunto, baseadas em nossa experiência profissional e em pesquisas acadêmicas publicadas, cujos fundamentos se encontram na proposta de convergência entre o marketing e a comunicação descrita no texto "*Experiência*

*Digital*" ([Pino e González de La Hoz](#), 2018).

### **DO "BUYER PERSONA" PARA O TERRITÓRIO**

A metodologia de segmentação do marketing digital baseada no "Buyer Personas" deve-se à iniciativa de Adele Revella, autora de "*Buyer Personas. How to gain insights into your customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business*", de cujas páginas podemos extrair os seguintes pontos:

**1. Definição.** "Buyer Personas" são exemplos ou arquétipos de compradores reais que permitem aos profissionais de marketing compreenderem profundamente a situação do cliente, a fim de desenvolver estratégias que lhes permitam promover com sucesso seus conteúdos, produtos e serviços entre o público interessado.

**2. Componentes.** Um "Buyer Persona" inclui um perfil que descreve os compradores e seus *insights* sobre o porquê, quando e como se deu a sua decisão de compra:

- a. O que faz com que certos compradores invistam seu tempo, energia e dinheiro em soluções como as nossas?

“La metodología “Buyer Personas” es válida en decisiones de compra *high-consideration*, en las que el comprador analiza diferentes variables; y no tanto para las *low-consideration*, de carácter más intuitivo y menos razonado”

b. Que resultados operacionais ou pessoais o comprador espera obter consumindo nosso conteúdo ou adquirindo uma solução como a nossa?

c. Que preocupações fazem o comprador pensar que nossa solução, serviço ou empresa não é sua melhor opção de compra?

d. Quem e o que afeta o comprador no processo de avaliar suas opções de compra e selecionar uma delas?

e. Quais atributos do conteúdo, produtos, serviços, soluções ou empresas concorrentes consideram o comprador mais importante?

aos departamentos, a entrevista ou a conversa com compradores e funcionários reais do nosso produto, serviço ou solução, em qualquer uma das seguintes categorias:

a. Pessoas que nos consideraram e decidiram optar por nossa oferta (nossos clientes).

b. Pessoas que nos consideraram, mas que decidiram por um concorrente.

c. Pessoas que nos consideraram, mas não se decidiram no fim, nem por outro concorrente ou alternativa.

d. Pessoas que nunca nos consideraram e optaram por um concorrente ou solução diferente.

e. Pessoas que estão nos considerando, mas ainda não tomaram a decisão final.

**3. Objeto.** A metodologia “Buyer Persona” é válida em decisões de compra de *high-consideration*, nas quais o comprador analisa diferentes variáveis e não tanto para as de *low-consideration*, de natureza mais intuitiva e menos fundamentada, como pode ser a compra por impulso.

**4. Método:** A maneira de extrair as informações para descobrir esses *insights* se dá com a visita

As revelações literais dessas entrevistas nos oferecem informações muito interessantes para delimitar o “território de interesses” no qual nos tornamos relevantes para os potenciais clientes que nele habitam. Um território definido como “massas de conversações” e formado por

"conteúdos trocados entre pessoas de forma estável, ao longo do tempo" ([Corujo, Pino e González-Natal, 2016](#)).

Isso é feito a partir da abordagem da *Digital Experience*, aplicando métodos de inteligência semântica e técnicas de pesquisa de palavras-chave, a partir das quais essas revelações se tornam agrupamentos de tópicos (topic clusters) e que passam a formar o guia

editorial que nos permitirá conectar a narrativa da marca com os interesses de seus potenciais clientes. "*Do topo da mente ao topo do Google*" ([González de La-Hoz, 2018](#)).

Com essa estratégia de marketing de atração (*inbound marketing*), buscaremos converter o "Buyer Persona" em cliente, atraindo sua atenção (*awareness*) a partir da distribuição (*push*) de conteúdos de seu interesse e do posicionamento dos mesmos (*pull*) nas fontes de consulta de informações do comprador, de modo que possamos capturar seu contato e, finalmente, seu compromisso de compra (*engagement*).

Trata-se de um modelo que, além disso, do ponto de vista da *Digital Experience*, pode ser aplicado não apenas ao funil de conversão do cliente de produtos, serviços e soluções, mas também à conversão de outros grupos de interesse, no ambiente de trabalho de profissionais direcionado a funcionários, no setor financeiro de investidores, direcionando-o a acionistas, na inovação de fornecedores, a fim de buscar aliados, e no ambiente social de cidadãos, para angariar ativistas, por exemplo.

Figura 2. De "Buyer Persona" a "Promoter Persona"



Fuente: LLORENTE & CUENCA

**“El cierre de una venta puede ser el principio de una experiencia de cliente nefasta que se convierta en trending topic de las redes y titulares en los medios, afectando negativamente a las ventas futuras. De ahí la importancia creciente de la disciplina de *Customer Experience*”**

### DA COMUNIDADE PARA A "PROMOTER PERSONA"

Mas vender não é suficiente na economia da recomendação. Na verdade, fechar uma venda pode ser o começo de uma experiência nefasta para o cliente, que se converte em um *trending topic* nas redes e em destaque nos meios de comunicação, afetando negativamente todas as vendas futuras.

Daí a crescente importância da disciplina de *Customer Experience* no âmbito do *marketing*. A fim de obter recomendações de compradores, que atribuam mais *engagement*, fidelização e, portanto, mais renda, precisamos administrar seu relacionamento com a marca de tal forma que esta gere uma memória positiva em sua mente (DEC, 2017).

Nessa direção, a partir do momento em que a interação repetida com o cliente é executada, devemos promover um processo de adesão dos mesmos à marca (*In*), em que podemos colocar em jogo as quatro dimensões do "sentido de comunidade" (McMillan & Chavis, 1984):

1. Sentido de pertencimento e identificação do cliente com a marca, por meio de símbolos, valores e propósitos compartilhados.
2. Reconhecimento de uma influência recíproca entre a

marca e o cliente, a partir do exercício constante da escuta ativa e da prática de iniciativas de cocriação.

3. Sensação de satisfação das necessidades, recompensa e reconhecimento do cliente por sua interação com a marca.
4. Sentimento de conexão emocional do cliente com a marca, motivada pela superação de situações críticas, pela experiência de vivências memoráveis e interações regulares com carga emocional positiva.

No entanto, quando falamos sobre a marca, ao que nos referimos? Em um contexto de empoderamento do consumidor, não podemos mais pensar em marcas "desconectadas da realidade" ou "das comunidades para as quais se dirigem". É preciso um *branding* conectado porque "o objetivo é humanizar a marca" (Magro, González-Natal e Ruíz, 2018). Com isso, alcançaremos um dos mais importantes obstáculos ou desafios do *Customer Experience Management*, que se centra em "brandear" todos e cada um dos pontos de contato com o cliente ou usuário, a fim de manter o relato e a promessa de marca em cada uma das suas interações.

A partir da abordagem da *Digital Experience*, a marca é humanizada ao se conectar com seus grupos de interesse nas comunidades *online*. A

“Los “Promoter Personas” son aquellos segmentos de clientes que, satisfechos e identificados con la marca, están más predisuestos a recomendarla en su red de relaciones personales”

marca se expressa a partir das pessoas, que tornam possível a sua existência (clientes, funcionários, cidadãos...), em um diálogo constante como aquele previsto pelos autores do *Cluetrain Manifesto* (VV. AA., 1999).

Estas podem ser comunidades abertas em redes sociais ou fechadas em fóruns, grupos ou chats. Podem ser criadas pelos clientes ou geridas pelas próprias marcas. Podem se referir apenas ao conteúdo relacionados à marca, seus serviços, produtos e empresa (*brand communities*); ou incluir atividades relacionadas ao consumo de produtos, serviços e marcas similares (*consumption communities*). Podem se ater a relacionamentos *on-line* ou também promover relacionamentos presenciais.

É nestas comunidades que encontramos nossas "*Promoter Personas*": aqueles segmentos de clientes que, satisfeitos e identificados com a marca<sup>1</sup>, estão mais predispostos a recomendá-la em sua rede

de relações pessoais, tanto por meios analógicos quanto digitais. Tomando como referência o esquema de resumo da "*Buyer Persona*" descrito mais acima, podemos explicar da seguinte forma:

**Definição.** "Promoter Personas" são arquétipos de clientes que permitem aos profissionais de *marketing* desenvolver estratégias para aprimorar as recomendações<sup>2</sup> dos produtos e serviços cuja venda está sendo promovida.

**Componentes.** Um "*Promoter Persona*" inclui um perfil que descreve os clientes e insights sobre o porquê, quando e o como sua decisão de recomendação:

- O que faz com que certos clientes invistam seu tempo e energia na recomendação de marcas, empresas ou soluções como a nossa?<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Pop e Woratschek (2008) demonstraram que a identificação dos usuários influencia positivamente em sua recomendação, ajudando a atrair novos clientes, enquanto a satisfação dos usuários com a marca se dá em termos de fidelização, facilitando a retenção de clientes atuais.

<sup>2</sup> Neste contexto, entendemos por "recomendação" toda expressão compartilhada por um consumidor (atual, passado ou potencial) em seu ambiente de influência e de cuja percepção se extrai argumentos de compra dos produtos, serviços e soluções de uma marca ou empresa.

<sup>3</sup> Cheung e Lee (2009) aplicaram a teoria da influência social à participação de usuários em uma rede social e constataram que esse comportamento coletivo (*We-Intention*) se explicava de forma significativa por duas de suas variáveis: o cumprimento das normas subjetivas de seus grupos de referência (*subjective norms*) e a identificação social entre os usuários (*social identity*), tanto cognitiva quanto avaliativa e afetiva.

“La metodología  
“Promoter Personas”  
es válida para marcas,  
empresas y soluciones en  
mercados o “territorios”  
que sean objeto de  
expresiones en medios y  
entornos digitales”

- Que beneficios o cliente espera obter ao recomendar a aquisição de uma marca, empresa ou solução como a nossa?<sup>4</sup>
- Que crenças fazem com que o cliente desista de recomendar uma marca, empresa ou solução como a nossa?<sup>5</sup>
- Quem influencia e como fazem os clientes dispostos a recomendar uma marca, empresa ou solução como a nossa?<sup>6</sup>
- Quais aspectos da marca, empresa ou

solução como a nossa o cliente considera mais interessante recomendar?<sup>7</sup>

**Objeto:** A metodologia "Promoter Persona" é válida para marcas, empresas e soluções em mercados ou "territórios" que estão sujeitos a expressões em meios e ambientes digitais.

**Método:** A maneira de extrair as informações para descobrir esses *insights* é a de "observação de campo" da netnografia<sup>8</sup> assistida, com tecnologia de inteligência de rede e análise semântica.

---

<sup>4</sup> King, Racherla e Bush (2014) compilaram a pesquisa publicada sobre o "Online Word-of-mouth" e chegaram à síntese de que os principais resultados para o emissor são: aprendizagem e crescimento pessoal, além do gerenciamento de impressões e capital social ou reputação

<sup>5</sup> Lin (2008) analisa os fatores de sucesso de uma comunidade virtual e conclui que o fator mais determinante para o sentimento de pertencimento é a confiança (trust), definida como "a aceitação de uma das partes como vulnerável às ações de outras".

<sup>6</sup> Brown, Broderick e Lee (2007) explicaram como o Word-of-Mouth – ou boca-a-boca – influenciou as atitudes e decisões do consumidor em três pontos-chaves: a fraqueza ou a força dos vínculos pessoais (em termos de interação recíproca em um ambiente digital), a homogeneidade ou heterogeneidade de pessoas em relação (considerando interesses e marcos mentais compartilhados) e pela credibilidade da fonte (entendida como digna de confiança e também como especialista em um determinado conhecimento). De Valk, Van Bruggen e Wierenga (2009) investigaram e concluíram seis padrões de participação em comunidades virtuais relacionados ao seu envolvimento social: à frequência e duração de suas interações, os tipos de atividade que praticam, seu nível de conhecimento e sua experiência como usuário, entre outras variáveis

<sup>7</sup> Berger (2014) estudou os fatores que motivam o Word-of-Mouth e chegou a definir os seis mais determinantes: valor da moeda social (social currency), transmissão de emoções ativadoras (emotion), utilidade prática da informação (practical value), conexão com o contexto do receptor (triggers), visibilidade pública (public) e integração em uma narrativa de valor (stories).

<sup>8</sup> Kozinet (2002) definiu "netnografia" como uma nova técnica de pesquisa qualitativa baseada nos métodos da etnologia, que utiliza as informações publicadas na internet para compreender as decisões e influências dos consumidores

As revelações dessa metodologia nos oferecem informações muito valiosas para identificar a "comunidade" na qual nos tornarmos influentes para os clientes que a compõem, compartilhando interesses, valores e propósitos comuns ([Corujo, Pino e González-Natal, 2016](#)).

Por meio de uma estratégia de *marketing* de interação, tentaremos transformar essa "*Promoter Persona*" em defensora e promotora de nossa marca, empresa ou solução (advocacy), conforme proposto no contexto da Digital Experience ([Pino e González de La-Hoz, 2018](#)).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E ACADÊMICAS

- **Brown, J., Broderick, A. J., & Lee, N.** (2007). *Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network*. *Journal of Interactive Marketing*, 21(3), 2-20.
- **Berger, J.** (2013). *Contagious: Why Things Catch On*. New York: Simon & Schuster.
- **Cheung, C. M. K., & Lee, M. K. O.** (2010). *A theoretical model of intentional social action in online social networks* doi: <https://doi-org.ezproxy.uned.es/10.1016/j.dss.2009.12.006>
- **Corujo, A., Pino, I. y González Natal, D.** (2016). ). Territórios e comunidades, as novas fronteiras da comunicação. Desenvolvendo Ideias. Recuperado de: <http://www.desarrollando-ideas.com/2016/01/territorios-y-comunidades-las-nuevas-fronteras-de-la-comunicacion/>
- **De Valck, K., Van Bruggen, G. H., & Wierenga, B.** (2009). *Virtual communities: A marketing perspective* doi: <https://doi-org.ezproxy.uned.es/10.1016/j.dss.2009.02.008>
- **King, R. A., Racherla, P., & Bush, V. D.** (2014). *What we know and don't know about online word-of-mouth: A review and synthesis of the literature* doi: <https://doi-org.ezproxy.uned.es/10.1016/j.intmar.2014.02.001>
- **Kozinets, R. V.** (2002). *The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities*. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61-72.
- **Magro, C., González-Natal, D., y Ruiz, B.** (2018). Como criar marcas insubstituíveis. Branding conectado à comunicação para criar e gerir marcas de valor. Recuperado de: <https://www.desarrollando-ideas.com/2018/07/como-crear-marcas-irreemplazables/>

- **McMillan, D. & Chavis, D.** (1986). *Sense of community: A definition and theory*. *Journal of Community Psychology*, 14, 6–23.
- **Lin, H.** (2008). *Determinants of successful virtual communities: Contributions from system characteristics and social factors* doi: <https://doi-org.ezproxy.uned.es/10.1016/j.im.2008.08.002>
- **Pino, I. y De La-Hoz, M.** (2018). *Digital Experience. Conjugando com eficácia a Comunicação e o Marketing*. Recuperado de: <https://www.desarrollando-ideas.com/2018/02/digital-experience/>
- **Popp, B., & Woratschek, H.** (2017). *Consumers' relationships with brands and brand communities – the multifaceted roles of identification and satisfaction* doi: <https://doi-org.ezproxy.uned.es/10.1016/j.jretconser.2016.11.006>
- **Revella, A.** (2015). *Buyer Personas. How to gain insights into your customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business*. New Jersey: Wiley & Sons.
- **Varios Autores** (2018 enero 28). *Cluetrain Manifesto* [web page]. Retrieved from: <http://www.cluetrain.com/>
- **Varios Autores** (2017). *A experiência do cliente. Manual para gestores e profissionais*. Madrid: Asociación DEC.

## Autores



**Iván Pino Zas**, Sócio e Diretor Sênior da Área Digital da LLORENTE & CUENCA. Jornalista, formada em Ciências da Informação pela UCM. Mestrado em Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa pela UNED-UJI. 20 anos de experiência em Comunicação e Reputação Corporativa. Especializado em comunicação digital. Co-autor de "Keys to the new Marketing: como aproveitar a Web 2.0" (2009, Gestión 2000). Editor do primeiro ebook em espanhol sobre comunicação em redes sociais: "Seu Plano de Comunicação na Internet. Passo a Passo" (2008). Palestrante e professor de Mestrado em Comunicação Corporativa e Institucional da Universidade Carlos III e Unidade Editorial e do Mestrado em Comunicação Corporativa e Publicitária na Universidade Complutense de Madri.

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



**Marcos González de La-Hoz**, Diretor da Área Digital em LLORENTE & CUENCA. Professor, diretor de programas Executive e presidente do Club Customer Experience & Inbound Marketing na IE Business School. González de La-Hoz é membro do Comitê Digital da Associação DEC. Possui BA em Business Administrations da Universidade de Swansea (RU), Máster em Marketing e Vendas da IE Business School, e Máster em Filosofia e Humanidades da Universidade Francisco Victoria. A acumula mais de 15 anos de experiência como consultor de marketing em várias empresas e companhias multinacionais de reconhecido prestígio. É autor do livro Excelência comercial jurídica. Como aumentar a carteira de clientes em assessorias e gabinetes jurídicos (2012, Wolters Kluwer), e co-autor e diretor da obra Experiência de cliente (2015, LID & IE Publishing).

[mgonzalezdelahoz@llorentycuenca.com](mailto:mgonzalezdelahoz@llorentycuenca.com)



## DIREÇÃO CORPORATIVA

**José Antonio Llorente**  
Sócio fundador e presidente  
jalllorente@llorenteycuenca.com

**Enrique González**  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

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

**Carmen Gómez Menor**  
Diretora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Diretor de Legal & Compliance  
jpcocana@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO AMÉRICAS

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

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

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

**Antonietta Mendoza de López**  
Vice-presidente da Advocacy LatAm  
amendoza@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO DE TALENTO

**Daniel Moreno**  
Diretor de Talento para Europa  
dmoreno@llorenteycuenca.com

**Karla Rogel**  
Diretora de Talento para  
a Região Norte  
krogel@llorenteycuenca.com

**Marjorie Barrientos**  
Diretora de Talento para  
a Região Andina  
mbarrientos@llorenteycuenca.com

**Laureana Navarro**  
Diretora de Talento para  
a Região Sul  
lnavarro@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

**Óscar Iniesta**  
Sócio e Diretor Geral Arenalía  
oiniesta@llorenteycuenca.com

**Muntaner, 240-242, 1º-1ª**  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17  
Tel. Arenalía +34 660 201 020

### Madrid

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

**Amalio Moratalla**  
Sócio e Diretor Sênior Esporte e  
Estratégia de Negócio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Sócio e Diretor Sênior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

**Ana Folgueira**  
Diretora geral Impossible Tellers  
ana@impossibletellers.com  
Tel. +34 914 384 295

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

### Lisboa

**Tiago Vidal**  
Sócio e diretor geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

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

## EUA

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

### Miami

**Erich de la Fuente**  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

### Nova Iorque

**Gerard Guiu**  
Diretor de Desenvolvimento de  
Negócios Internacionais  
gguiu@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

**Javier Rosado**  
Sócio e Diretor Geral Região Norte  
jrosado@llorenteycuenca.com

### 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**  
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

### Panamá

**Pau Solanilla**  
Diretor geral  
psolanilla@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 sênior  
lmpena@llorenteycuenca.com

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

### Quito

**Carlos Llanos**  
Diretor Geral  
cllanos@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

**Constanza Téllez**  
Diretora Geral  
ctellez@llorenteycuenca.com

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

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

## AMÉRICA DO SUL

### Buenos Aires

**Mariano Vila**  
Diretor geral  
mvila@llorenteycuenca.com

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

### Rio de Janeiro

**Cleber Martins**  
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

### São Paulo

**Cleber Martins**  
Diretor geral  
clebermartins@llorenteycuenca.com

**Juan Carlos Gozzer**  
Diretor Regional de Inovação  
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 Departamento de Liderança através do Conhecimento 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.

Porque a realidade não é preta ou branca existe **Desenvolvendo Ideias** na LLORENTE & CUENCA

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

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