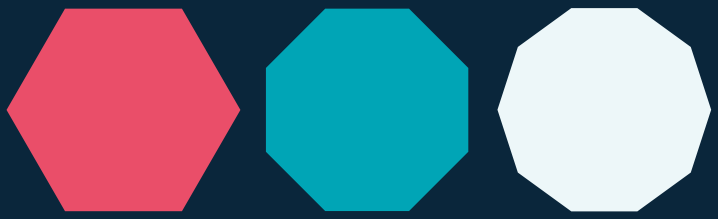
IDEIAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



RELATÓRIO

REBRANDING. POR QUE, QUANDO E COMO (E PORQUE NÃO).

Madrid, 9 de abril de 2019

LLORENTE Y CUENCA

INTRODUÇÃO

A capacidade de responder com agilidade às novas mudanças no mercado, antecipar-se aos desafios e às oportunidades é uma das realidades mais importantes na hora de gerir uma marca. A mensagem é clara, a marca deve ter o desejo de evoluir e renovar-se constantemente ou não sobreviverá. Mas por que, como e quando fazer um *rebranding*? Razões, métodos e conselhos sobre o que deve e o que não deve ser feito em uma mudança e transição de marca é o assunto que abordaremos neste relatório.

Sabemos que um *rebranding* bem articulado pode revitalizar um negócio, mas tenhamos uma coisa em mente: não é uma questão de mudar o logotipo e colá-lo em todos os pontos de contato, junto com uma nota à imprensa, dizendo que mudamos a empresa. Quando fazemos um *rebranding*, não mudamos apenas um logotipo

“Um rebranding bem articulado pode revitalizar um negócio”

(*restyling*), estamos reestruturando o potencial de uma empresa e projetando novas estratégias que enriquecem o desempenho do negócio e criam um vínculo mais estreito entre a nossa marca e seus clientes ou usuários. Trata-se de fortalecer a mensagem da nossa marca para permitir que ela evolua e que nunca deixe de se conectar com as nossas comunidades. Embora uma alteração estética possa modificar uma experiência específica com sucesso, uma evolução de marca deve ser concebida e, em última análise, inspirar a melhorar a experiência do cliente como um todo.

Mas a sua marca realmente precisa de um *rebranding*? Mudar a forma como as pessoas percebem nossa marca envolve riscos. Por um lado, a partida rumo a novas abordagens pode acabar distanciando seus principais clientes com a nova promessa de marca, o que poderia afetar as vendas. Outro grande risco é que uma evolução pode diluir a política de preços e diminuir o prêmio que pode vir a ser cobrado. Inúmeras mudanças são executadas sem haver um dilema real de marca, mas de operações, comerciais ou de produto, e é por isso que devemos começar por discernir a verdadeira natureza da necessidade de mudança ou evolução a partir de um diagnóstico preciso, que seja capaz de revelar a saúde da marca. **Existem dois questionamentos fundamentais quando se trata de saber se a sua marca precisa de um *rebranding*. O primeiro é se a promessa da sua marca já não representa mais a sua empresa e a segunda é se sua empresa evoluiu e não é mais o que costumava ser.**

Criar uma marca diante de um produto pressupõe um esforço emocional que, muitas vezes, é minado com o tempo em virtude da necessária racionalização de uma comunicação direcionada à construção de mensagens genéricas que vendam, à criação de imaginários que nos posicionem dentro de uma categoria ou simplesmente por causa da execução de um conteúdo que sabemos que funciona. Mas este desgaste diário, essa lei de mercado, faz com que a marca danifique sua essência competitiva, a razão de sua existência, que deixe de ser corajosa ou que, simplesmente sem que ninguém saiba o que aconteceu, acabe desatualizada. Sua marca é o núcleo do seu negócio e é importante gerenciá-la de forma a transformá-la em um ativo de valor constante, para que uma atualização ou uma mudança de posicionamento possa revitalizá-la com o elixir da juventude.

RAZÕES PARA ENFRENTAR UM *REBRANDING*

Sua identidade não está adaptada ao imediatismo do ambiente digital

Diante do estrondo informativo, o consumidor tornou-se ultrassensível: conecta-se instantaneamente com aquilo que é de sua preferência ou desconecta-se, com desprezo, em uma rapidez surpreendente. A boa identidade ocupa um papel fundamental porque permite que o usuário a julgue com clareza, em segundos, e fornece muita informação em pouco tempo, o que faz com que o ambiente nos entenda rapidamente e facilite a interação com nosso público, mas sempre surgem dúvidas sobre como gerir essa

identidade, já não para sobreviver no curto prazo, mas para construir uma marca futura, já que a longo prazo, a identidade nos assegura a custódia da autenticidade.

Nesta era da instantaneidade, as relações entre produto e consumidor são produzidas no âmbito de uma memória sensorial. É o tipo mais curto de memória, o primeiro passo no contato entre ambos. As marcas lutam para que o consumidor retenha percepções de informações sensoriais sobre seu produto, uma vez que o estímulo tenha desaparecido, para poder, assim, transcender nos seguintes níveis de memória: a médio e longo prazo. Os produtos trabalham com a sensorialidade, mas as marcas são construídas no longo prazo da memória, o que provoca uma constante lembrança e, portanto, fidelização e recomendação. Hoje, com tantos estímulos em jogo, o presente é implacável, o consumidor sequer se lembrará daquele sucesso alcançado pela sua marca ou daquele golpe de mestre de *design* de um produto que sua equipe de *marketing* atingiu 10 anos atrás, daquela campanha que rendeu uma notoriedade sem precedentes e até mesmo daquele erro que causou uma crise de reputação. A maioria só se lembrará do que você é hoje, o que justifica agora, mais do que nunca, uma reinvenção ou uma evolução constante. De fato, a receita ideal da evolução não é construída apenas com o hoje. Aqueles que sabem reinventar-se compreendem bem que o hoje é administrado com o melhor do passado, do presente e do futuro.

Você precisa reconectar pessoas, negócios e marca

Uma mudança de marca não deve ser uma reação aos baixos ciclos de vendas, da mesma forma que, se o objetivo principal é um impulso ao *marketing* para criar ruído, a mudança definitivamente não deveria ser a primeira opção. Isso realmente pode prejudicar o negócio, já que os esforços serão direcionados para longe dos problemas reais. Ao invés de começar com uma nova marca, comece, por exemplo, uma campanha de *marketing* abrangente, vinculada aos objetivos comerciais, o que incentivará o reconhecimento da marca. Uma mudança de marca deve ajudar uma empresa a realinhar a maneira como esta visualiza seu progresso no futuro, e a, definitivamente, reconectar as pessoas, o negócio e a marca. Avalie se sua marca transmite a história que você realmente quer contar no futuro. Se o logotipo, o *slogan*, as mensagens, o site, o mercado ou os produtos não falam mais na direção em que a empresa se concentra, essa é a hora de mudar. Os clientes, sem dúvida, reconhecerão o propósito e a direção da nova marca com sua lealdade.

Embora todas as razões para se encarar um *rebranding* busquem, em última análise, uma melhoria no desempenho do negócio, os argumentos mais estratégicos ao enfrentá-lo giram em torno dos três eixos principais da epígrafe:

Pessoas (funcionários e clientes)

- Atrair talentos com novas habilidades..
- Aumentar o *engagement* com comunidades específicas.
- Capturar novos segmentos de mercado.

Negócio

- Enriquecer nossa posição competitiva para manter ou aumentar a participação de mercado.
- Expandir nossa atividade a novos setores e mercados.
- Oferecer uma nova oferta, mais completa e diferenciada.

Marca

- Proteger e/ou consolidar territórios de marcas e entrar em novos territórios para adquirir novas dimensões de comunicação.
- Aprimorar o *Brand Equity* para reforçar a notoriedade e o valor.
- Aumentar a conveniência de nossa marca na renovação.

A seguir, sintetizamos as razões para um *rebranding* de uma perspectiva mais tática.

Há um atraso em relação à estética dominante

Talvez o erro seja ter sido mal concebido desde o princípio ou talvez há pouco tempo sua identidade tenha abandonado a tendência, mas está claro que, com muita frequência, nos comitês de gestão, a identidade visual corporativa é relegada a segundo plano em favor de outros ativos. Essa falta de objetividade faz com que, de repente, surjam questões nas cabeças dos gestores, tais como: *mas em que momento começamos a parecer de outra época?* Nem sempre há tempo para recuperar uma lacuna notória, mas se a marca é forte e competitiva, provavelmente você terá.

Sua marca não se destaca

Um dos aspectos mais importantes que o *branding* traz é a diferenciação e, se isso não ocorre, a marca não tem sentido. Mas não se trata de ser diferente pelo simples fato de ser. Para consolidar a diferenciação, é preciso se tornar legítimo através da autenticidade. É por isso que todo exercício de notoriedade deve se apegar a uma virada estratégica da marca que a sustente. Faça coincidir o lançamento do *rebranding* de sua marca com o aniversário de sua empresa, uma entrada na Bolsa ou com o fechamento de um acordo comercial de grande relevância.

Há uma disputa com um novo competidor ou um avanço tecnológico

Sempre surgirá algo mais moderno. Se você fosse o proprietário de um hotel ou site de reservas quando o *Airbnb* entrou no mercado, este seria um bom momento para dar uma olhada no seu negócio e nos esforços empreendidos pela sua marca. Logo seria possível perceber se sua marca ainda está funcionando diante dessa nova competição e tecnologia. Se um novo concorrente entra na arena, o benefício de mudar a marca depois é que estes já mostraram suas cartas, o que permitirá que você se mova e monte seu jogo com outro tipo de vantagem. Você irá se alinhar com eles? Vai seguir uma direção completamente diferente? Vai tentar trabalhar com eles?

Está pensando em internacionalização ou cheio disso

Um processo de expansão implica uma reflexão sobre questões culturais importantes que podem levar a uma mudança de nome e identidade. Em algumas ocasiões, marcas de sucesso não funcionam em outras culturas. Antes do desenvolvimento, uma análise da arquitetura da marca fará com que se tenha um portfólio alinhado e bem diversificado.

A proteção da marca nunca foi pensada

Uma má estratégia de registro e proteção legal da marca pode causar problemas legais que resultam em uma mudança obrigatória de denominação/marca. Da mesma forma que um *rebranding* que não começa com uma perspectiva de proteção pode minar meses de trabalho.

Deseja mudar ou expandir seu público

Um reposicionamento é capaz de transformar uma empresa a fim de permitir que ela busque novos negócios, estimulando diferentes pessoas a comprar, mas assegure-se de que há uma estratégia concreta para atrair novos clientes, mantendo os existentes (se é que isso te interessa).

Crise de reputação?

É uma boa oportunidade para, uma vez superada a crise, mostrar uma mudança real na gestão da empresa. Se a companhia é, além disso, de um certo tamanho, a evolução terá uma boa cobertura da imprensa, o que facilitará o caminho rumo à cura. Seja uma mudança de nome, identidade ou um reposicionamento, o importante é que a evolução seja honesta, transparente e não uma mera manobra de distração.

A empresa não está atraindo talentos

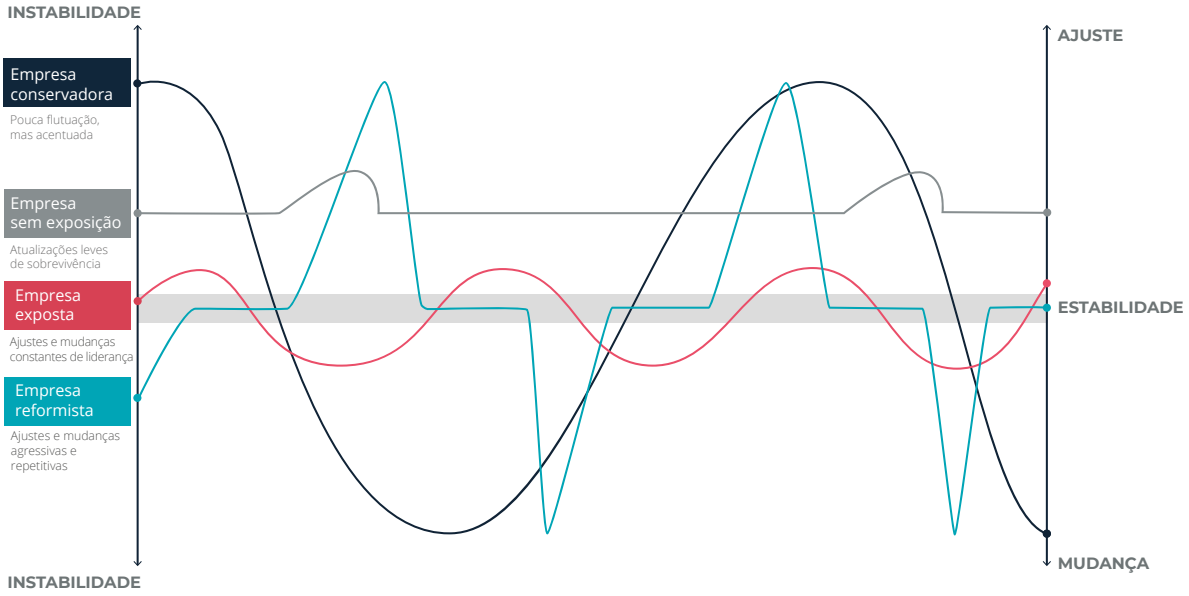
O melhor talento quer trabalhar para as melhores marcas. Se você não pode contratar os melhores profissionais para consolidar o progresso do seu negócio, é possível que sua marca não esteja à altura dos padrões do setor. Uma identidade defasada produz uma extensão do problema para o restante da empresa, produto, gestão, carreira profissional, tudo será marcado por uma imagem antiquada.

As equipes internas não têm clareza a respeito da marca

Se o talento de sua empresa não consegue explicar quais são os valores da companhia, estes definitivamente não estão representando esses valores para seus clientes. Uma redefinição estratégica de sua marca pode proporcionar uma orientação mais clara para sua equipe, aumentando o comprometimento e a motivação.

Nunca havia reparado na marca. O efeito *Brand Startup*

Embora qualquer negócio que deseja ser competitivo deva iniciar com uma visão completa da marca, no início o orçamento é muitas vezes apertado. Isso significa que, às vezes, a decisão de construir corretamente uma marca, desde o primeiro dia, é muitas vezes suprimida. Mas não se pode ignorar a marca quando se começa a ter sucesso. É nesse momento que você precisa intervir, trabalhar em uma mudança de marca e usar isso para catapultar sua empresa rumo ao futuro. Se você não fez nenhum esforço em relação à sua marca, é hora de parar, olhar onde você está agora e discutir onde você quer chegar. Um *rebranding* é um bom momento para colocar muitas coisas no lugar, já que agora você dispõe de mais informações sobre o que funciona e o que



não funciona em seu negócio, tem uma melhor compreensão sobre quem são seus clientes, o que lhe permite mudar com uma identidade mais estruturada e coesa. Isso será percebido por seus clientes e permitirá que você seja capaz de "relançar" seu negócio, dando um passo a mais em direção à sua visão de longo prazo.

Sua empresa mudou e muda significativamente

Esta é a razão mais importante pela qual sua empresa deve considerar uma mudança de marca. É o momento em que você não pode permitir que sua marca seja deixada para trás, uma vez que mudar a direção do negócio, geralmente, termina em uma marca que não comunica corretamente sua visão. O benefício da mudança é que ela permite que você dê vida à nova direção da empresa e corrija o curso.

Seu nome já não evoca sua visão

O que parecia ser um grande nome há 15 anos, pode ser que já não esteja alinhado à sua visão atual. Mudanças na linguagem, no contexto cultural e no mercado também podem mudar o significado do ativo mais importante de uma marca. Os nomes geralmente são deixados de lado depois de um processo de transformação digital, de uma diversificação ou ampliação de seus produtos e serviços.

"Uma mudança pela metade ou mal avaliada pode não aproveitar todo o impacto de um *rebranding*"

AJUSTE X MUDANÇA DE MARCA

Não existe uma estratégia de gestão de mudança mais bem-sucedida do que outra, pois tudo dependerá do ambiente e das razões que a provocam, mas encontramos alguns eixos comuns que resumem, de uma forma gráfica e simbólica, algumas das formas mais comuns das empresas enfrentarem os ajustes ou as mudanças de marca.

MÉTODO AO ENFRENTAR UM *REBRANDING*

Planejar

Uma mudança pela metade ou mal avaliada pode não aproveitar todo o impacto de um *rebranding*, de modo que entenderemos o alcance do mesmo a partir de um plano que nos permita medir o desenvolvimento e o impacto da mudança antes, durante e depois do lançamento.

Diagnóstico

Como os sistemas operacionais ou redes sociais que consumimos fazem, devemos realizar pequenos ajustes e/ou atualizações constantes, mas em algumas ocasiões, pequenos gestos não são suficientes, de modo que o mercado ou o consumidor exige uma evolução maior. Mas como identificar o atraso? Por que você está mudando de marca? Em que escala de intensidade você deveria realizar o *rebranding*? Uma atualização leve ou uma revisão completa? Como saber se está se aproximando da linha que o separa da indiferença de seus grupos de interesse porque você já não é mais relevante? Analisar a saúde da sua marca regularmente permite encontrar a coincidência entre o que diz ser e como te percebem. Só então você encontrará a "verdade da marca", sobre a qual articulará as oportunidades de um rebranding na medida certa. Um estudo da saúde da marca também fornecerá, além disso, resultados e métricas gerenciáveis que permitem

conectar a marca ao desempenho do negócio e reconciliar noções historicamente separadas: marca e operações, a curto e longo prazo, os investimentos e seu retorno.

Algumas dicas ao planejar e diagnosticar um *rebranding*:

- Tenha sempre em mente o modelo de negócios e a estratégia comercial durante a evolução.
- Converse com clientes atuais e potenciais sobre como eles veem a relevância de sua marca em relação ao mercado.
- Realize entrevistas com todas as áreas da empresa.
- Promova uma auditoria visual e verbal *online* e *offline*.
- Faça um inventário exaustivo dos pontos de contato de sua marca.
- Avalie seu *Customer Journey* desde a perspectiva da comunicação.
- Crie um mapa competitivo com as mudanças em seu entorno.
- Analise as tendências do seu setor e fora dele para saber até onde você deveria levar a mudança.
- Utilize técnicas de *Design Thinking* para refinar e melhorar a compreensão do público e os desafios da marca, bem como para aumentar a participação do público interno ao longo do projeto, ajudando a aumentar a eficiência.

Criar

Redefinição Estratégica

Com todas as informações da tabela em cima da mesa, você poderá definir o plano de ação. Por exemplo, você vai competir em um novo cenário? Você vai tentar se associar a uma marca? Ou vai redirecionar e mudar sua oferta? A redefinição da seu Brand Matrix®, neste ponto, é fundamental para articular a mudança de forma efetiva e a longo prazo.

Redefinição visual e verbal

Muitas evoluções estratégicas perdem o impacto no mercado ao não mudar sua expressão visual. É uma oportunidade de ouro para tornar tangível a mudança.

Implementar

Desenvolvemos aqui as atividades prévias necessárias ao lançamento, além da apresentação e lançamento, e a migração dos pontos de contato para a nova marca, de acordo com o plano já definido.

O processo de transição em uma mudança de marca não é uma tarefa fácil. Exige um importante consumo de tempo e recursos. No entanto, quando planejado, gerenciado e executado com precisão, pode gerar muito impacto, construir *brand equity* de marca e controlar o investimento para minimizar os custos. A transição deve conter um plano de ação abrangente, a partir do qual devemos nos antecipar a todas as possíveis interações que o cliente possa ter com a nossa marca. É necessário criar um compromisso interno, estabelecer uma divisão de responsabilidades entre as diferentes equipes e priorizar os pontos de contato.

Alguns dos pontos-chaves do plano de implementação serão:

- Plano de implementação: inventariar todos os pontos de contato, planejar o orçamento destes (comprovar o custo x impacto), atribuir os responsáveis e o procedimento para a sua substituição.
- Plano de treinamento para instrutores e criação de embaixadores da marca por áreas para replicação do conhecimento a toda a empresa.
- Proteção da marca legal, em termos de patentes e propriedade intelectual.
- Criação de um modelo de guardião da marca, entendido como um apoio inspirador para colaboradores e fornecedores da empresa, que dê respostas a todas as inquietações e dúvidas (especialmente nos primeiros meses de implementação).
- Desenho das diretrizes da marca (diretrizes). Idealmente hospedados em um site interno, como um *Brand Center*, onde os profissionais sempre encontrem inspiração, as melhores práticas e todos os materiais de marca atualizados.
- Plano de comunicação interno e externo para todas as partes interessadas relevantes: clientes, meios de comunicação e acionistas. Combine o lançamento de seu *rebranding* de marca com um marco estratégico, como uma mudança na oferta, um aniversário de sua empresa, uma entrada na Bolsa, um acordo comercial altamente relevante, etc.
- Lançamento de marca no ambiente interno e externo.
    - É aconselhável criar um evento, para o qual você convidará os principais grupos de interesse, a fim de contar tudo o que está por trás do *rebranding* e criar um momento emocional com os funcionários, clientes e meios de comunicação.
    - Criar um *teaser* antes do lançamento, para ser divulgado em suas redes sociais.
    - Escrever publicações no blog ou site sobre a mudança de marca.
    - Investir no trabalho de um RP ou tentar gerar interesse suficiente para se contar com cobertura da imprensa.
    - Enviar e-mails para seus atuais clientes para explicar a mudança.
- Guia de marca. No caso de uma redefinição de recursos visuais e verbais, é importante criar, desde o início, regulamentos precisos, profundos e declináveis, para que todos os profissionais envolvidos saibam como aplicá-la.

CONSELHOS QUANDO SE LIDA COM UM *REBRANDING*

Trabalhe de dentro para fora (tudo pelos funcionários)

Todos somos relutantes a mudanças e uma das principais fontes de conflito interno que você poderá encontrar é o freio que, nós seres humanos, temos para mudar de hábitos, por isso é crítico ter em mente que a mudança de

“TODOS SOMOS RELUTANTES A MUDANÇAS, É O FREIO QUE, NÓS SERES HUMANOS, TEMOS PARA MUDAR DE HÁBITOS”

marca não deve ser apenas orientada para o exterior: o núcleo da empresa também deve sentir (e responder positivamente) as mudanças da estratégia.

Geralmente os agentes do departamento de marca e de *marketing* e os principais executivos, que trabalham no *rebranding* de uma empresa, são os que mais estão envolvidos no processo de mudança da marca, mas é importante atrair outras vozes para dentro da empresa. Áreas como a de recursos humanos, vendas ou contabilidade terão uma visão completamente diferente da marca, o que trará frescor à visão interna. Inclusive, é aconselhável ter uma pequena reunião com os 5 ou 10 melhores clientes da empresa para conversar sobre a mudança. Ao criar um ciclo de retroalimentação confiável de pessoas dentro da empresa, combinado com seus melhores clientes ou clientes desejados, realmente pode-se direcionar a mudança de marca ao caminho certo. Também é importante comunicar-se honestamente dentro da empresa, transferindo os esforços para os funcionários antes da estratégia ser lançada publicamente, certificando-se de que todos estão capacitados a falar sobre a nova postura da empresa, de maneira informada e segura.

Não tenha pressa

Um *rebranding* não é um remédio milagroso para redirecionar as vendas, evitar a fuga de funcionários ou para passar uma imagem inflada ao liderar *rankings* de notoriedade, mas, claro, se a sua marca não estiver atualizada, esqueça de todos os itens anteriores. Devo fazer uma mudança completa ou apenas direcionar o rumo da minha marca? Os estudos de saúde da marca previamente mencionados, em conjunto com o diagnóstico, são fundamentais para saber se devo enfrentar uma mudança mais profunda ou um *restyling* mais simples. E isso leva tempo. Apesar de todos os esforços de planejamento, durante o processo de transformação, vamos encontrar inúmeras tarefas que não havíamos previsto, que atrasarão o tempo inicial de partida, de modo que ser cauteloso com a data de lançamento é o mais prudente.

Faça um investimento inteligente

Um *rebranding* é um projeto caro, mas não apenas em dinheiro, requer muito tempo e esforço de muitos profissionais e departamentos da empresa. Existem inúmeras opções na hora de enfrentar o custo de um *rebranding*. Faça seus cálculos, mas não subestime o custo de redefinir todos os pontos de contato. Mas não se preocupe, existem alternativas para a completa mudança da noite para o dia, o importante é analisar os pontos de contato mais importantes para sua marca e fazer um planejamento progressivo, no qual a estratégia de implementação ao longo do tempo é tão importante quanto os recursos financeiros. Um bom plano de migração, por pontos de contato, é fundamental para analisar duas variáveis fundamentais: custo (facilidade de implementação) e impacto (notoriedade da marca). Desta forma, podemos atribuir prioridades.

Os planos de transição são geralmente planejados e guiados pelo critério de austeridade; propondo que nas experiências em que há estoque de materiais, se espere a reposição para substituí-los.

No entanto, todo material deve ter sua mudança planejada ao longo do tempo. Da mesma forma, é importante estabelecer as sinergias desde o início, com o objetivo de facilitar a mudança e, provavelmente, economizar recursos e tempo, combinando as experiências e/ou atividades que possam ter um comportamento sinérgico, possíveis de serem compartilhados por departamentos, assim como os procedimentos, etc. A coexistência entre a marca nova e antiga não é dramática quando estas se comunicam bem e não apenas nos principais pontos de contato. O mercado entenderá.

Mantenha-se fiel ao seu passado

A autenticidade é um dos pilares de uma marca. Os consumidores são como cães farejadores, podem sentir o cheiro da farsa a quilômetros de distância. Ou seja, sejamos fiéis à marca em seu passado. Seja consistente para ancorar as mudanças aos ativos mais valiosos construídos ao longo do tempo. Dessa forma criaremos um futuro mais forte.

As principais empresas do mundo na área de capitalização de mercado não descansarão dia e noite em mostrar uma constante adaptação e antecipação. E quaisquer que sejam suas estratégias de crescimento, diversificação, desinvestimento, inovação ou especialização, as marcas devem acompanhá-las na mudança, como faróis na neblina, como o vínculo perfeito entre seus modelos de negócios e seus consumidores, criadas com o fim de inspirá-las e guiá-las rumo a um futuro melhor. Ajuste ou mudança? Esta é a questão, mas não sem escolher uma dessas.

AUTOR

Carlos Magro. Diretor da área de *Branding* na LL&C. Consultor especialista em *branding*. Trabalhou por 12 anos na consultoria global de marcas *Interbrand*, onde conduziu projetos de criatividade e gerenciamento de marcas para grandes clientes no setor corporativo e de consumo em larga escala. Por 8 anos, Magro atuou como diretor de arte em agências globais de publicidade, como *Leo Burnett* e *Euro RSCG*. Ao longo de sua carreira, também colaborou com mais de 60 clientes líderes no cenário nacional e internacional, em mais de 14 setores diferentes. Promove e divulga o *branding* como palestrante, professor de universidades e escolas de negócios na área de *design*, moda e *marketing* e colabora como escritor em meios de comunicação especializados.

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Diretor-geral de Estratégia
acorujo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e Diretor-geral de Talento e Inovação
gpanadero@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Diretora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor Jurídico & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Diretor de Tecnologia
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

Antonieta Mendoza de López
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor-geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e Diretora-geral
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e Diretora-geral
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sênior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Madri

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente Relações Públicas
jnavarro@llorenteycuenca.com

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

David G. Natal
Diretor Sênior
Consumer Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sênior
Comunicaçao Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

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

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Sócio e Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Claudia Gioia
SPV Americas, Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

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

New York

Gerard Guiu
Diretor de Desenvolvimento de Negócios Internacionais
gguiu@llorenteycuenca.com

277 Park Avenue,
39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 309)

REGIÃO NORTE

Javier Rosado
Sócio e Diretor-Geral Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

México

Juan Arteaga
Diretor-geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor-geral
rblanco@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor-geral
mdominguez@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 Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San Jose

Pablo Duncan - Linch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General
350 metros oeste
Trejos Montealegre,
Escazú, San José
Tel. +506 228 93240

REGIÃO ANDINA

Luis Miguel Peña
Sócio e Diretor-geral Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

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
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

REGIÃO SUL

Juan Carlos Gozzer
Diretor-geral Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo y Rio de Janeiro

Cleber Martins
Diretor-geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

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

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor-geral
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago

Francisco Aylwin
Presidente Conselheiro
faylwin@llorenteycuenca.com

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

IDEIAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

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

IDEAS LLYC 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 IDEAS LLYC.

llorenteycuenca.com
www.revista-uno.com.br