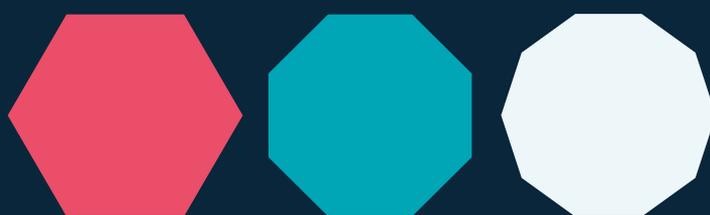


IDEIAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



RELATÓRIO

REBRANDING. PORQUÊ, QUANDO E COMO (E PORQUE NÃO).

Madrid, 9 de abril de 2019

INTRODUÇÃO

A capacidade de responder agilmente às novas mudanças do mercado e de antecipar os desafios e as oportunidades é uma das realidades mais importantes da gestão de uma marca. A mensagem é clara: a marca deve procurar a constante evolução e renovação, caso contrário não sobreviverá. Mas porquê, como e quando fazer um *rebranding*? Neste relatório, expomos as razões, o método e conselhos relativos ao que fazer e ao que não fazer numa mudança e transição da marca.

Sabemos que um *rebranding* bem articulado pode revitalizar um negócio, mas tenhamos o seguinte em conta: não se trata de mudar o logótipo e de o colar em todos os pontos de contacto juntamente com uma comunicação à imprensa que diz que a empresa mudou. Quando fazemos um *rebranding* e não nos limitamos a mudar o logótipo (*restyling*),

“Um rebranding bem articulado pode revitalizar um negócio”

estamos a reestruturar o potencial de uma empresa e a projetar novas estratégias que enriquecem o desempenho do negócio e que criam uma ligação mais estreita entre a nossa marca e os clientes ou utilizadores. O objetivo é fortalecer a mensagem da nossa marca para a deixar evoluir e para nunca parar de se ligar às nossas comunidades. Enquanto uma alteração estética pode mudar, com sucesso, uma experiência específica, uma evolução da marca deve ser concebida para melhorar toda a experiência do cliente.

Será que a sua marca precisa mesmo de um *rebranding*? Mudar a forma como as pessoas percebem a nossa marca implica riscos. Por um lado, a mudança para novas abordagens pode acabar por alienar os clientes principais devido à nova promessa da marca, o que pode afetar as vendas. Outro grande risco é o facto de que uma evolução pode comprometer a

política de preços e reduzir aquilo que pode ser cobrado. Muitas mudanças são realizadas sem haver um verdadeiro dilema de marca, mas sim de operações, de comércio ou de produto. Por isso, temos de começar por distinguir a verdadeira natureza da necessidade de mudar ou evoluir usando um diagnóstico minucioso que revele a saúde da marca. **Há duas questões fundamentais para determinar se a sua marca precisa de um *rebranding*. A primeira é que a promessa da sua marca já não o represente; a segunda é que a sua empresa tenha evoluído e já não seja o que era.**

Criar uma marca associada a um produto envolve um esforço emocional. Muitas vezes, o esforço exigido agravava-se ao longo do tempo, devido à necessária racionalização de uma comunicação orientada para a construção de mensagens genéricas que vendem, para a criação de imaginários que nos inserem numa categoria ou, simplesmente, para a execução de um conteúdo que sabemos que funciona. No entanto, este desgaste diário – esta lei do mercado – corrói a essência competitiva da marca, a sua razão de ser. A marca perde a coragem e torna-se antiquada sem ninguém saber quando tal aconteceu. A marca é o núcleo do negócio, e é importante geri-la para se tornar um ativo de valor constante, de modo a que uma atualização ou um reposicionamento a possa revitalizar como um elixir da juventude.

RAZÕES PARA REALIZAR UM REBRANDING

A sua identidade não está adaptada à imediatez do ambiente digital

O consumidor tornou-se ultrasensível perante o ruído informativo, ligando-se instantaneamente com simpatia ou desligando-se instantaneamente com desprezo. A boa identidade assume um papel crítico, pois permite ao utilizador fazer um julgamento claro em segundos e fornece muita informação num curto espaço de tempo, o que faz o ambiente compreender-nos rapidamente, facilitando a interação connosco. Contudo, surge a dúvida plausível sobre como gerir esta identidade – não para sobreviver a curto prazo, mas para construir uma marca para o futuro, uma vez que, a longo prazo, a identidade nos garante



a autenticidade. Nesta era da instantaneidade, a relação entre o produto e o consumidor ocorre no âmbito da memória sensorial. Este é o tipo de memória mais curto, o primeiro passo no contacto entre os dois. As marcas lutam para fazer o consumidor reter a informação sensorial sobre o produto depois de o estímulo desaparecer. Fazem-no para passarem para os próximos níveis da memória – a memória a médio e a longo prazo. Os produtos atuam a nível sensorial, mas as marcas são construídas na memória de longo prazo, fazendo as pessoas lembrarem-se delas constantemente, alcançando assim a fidelidade e as recomendações. Hoje em dia, havendo tantos estímulos em jogo, o presente é implacável. O consumidor talvez não se lembre da conquista pela qual a sua marca se tornou conhecida, nem daquele golpe de mestre no *design* do produto feito pela sua equipa de *marketing* há dez anos, nem da campanha que lhe deu uma notoriedade sem precedentes, nem mesmo daquele erro que originou uma crise de reputação. A maioria só se lembrará daquilo que é hoje, justificando agora, mais do que nunca, uma reinvenção ou evolução constante. Ora, a receita ideal para a evolução não se constrói apenas com base no «hoje». Quem se sabe reinventar sabe que o

«hoje» se gere com base no melhor do passado, do presente e do futuro.

É preciso voltar a ligar as pessoas, o negócio e a marca

Uma mudança da marca não deve ser uma reação a ciclos de vendas fracos. Do mesmo modo, quando o objetivo principal é promover o *marketing* para criar ruído, sem dúvida que a mudança não deve ser a primeira escolha. Isto pode realmente prejudicar o negócio, pois os esforços dificilmente abordarão os verdadeiros problemas. Em vez de lançar uma nova marca, comece, por exemplo, uma campanha de *marketing* abrangente ligada a objetivos comerciais, o que irá promover o reconhecimento da marca. Uma mudança da marca deve ajudar uma empresa a redefinir a forma como se vê a progredir no futuro, tornando a ligar as pessoas, o negócio e a marca. Verifique se a sua marca transmite a história que realmente quer contar no futuro. Se o logótipo, o *slogan*, as mensagens, o sítio na Internet, o mercado ou os produtos já não representam aquilo em que a empresa está focada, está na altura de mudar. Sem dúvida, os clientes reconhecerão o propósito e a direção da nova marca graças à fidelidade que têm.

Embora todas as razões para enfrentar um *rebranding* visem, afinal de contas, uma melhoria no desempenho do negócio, os argumentos mais estratégicos a favor do *rebranding* incidem sobre os três grandes eixos da epígrafe, abaixo indicados.

Pessoas (funcionários e clientes)

- atrair talento que tem novas competências;
- aumentar o *engagement* em comunidades específicas;
- alcançar novos segmentos do mercado.

Negócio

- reforçar a nossa posição competitiva para manter ou aumentar a quota de mercado;
- alargar a nossa atividade a novos setores e mercados;
- apresentar uma oferta nova, mais completa e diferenciada.



AJUSTAR O CAMBIAR

Marca

- proteger e consolidar territórios da marca e entrar em novos territórios para obter novas dimensões de comunicação;
- promover o *brand equity* para reforçar a notoriedade e o valor;
- aumentar o interesse pela nossa marca aquando da renovação.

Em seguida, resumimos as razões para empreender um *rebranding* a partir de uma perspetiva mais estratégica.

Está desfasado da estética dominante

Talvez o erro tenha estado lá desde o início, ou a talvez a sua identidade se tenha afastado recentemente das tendências. No entanto, é certo que, muitas vezes, nas comissões de gestão, a identidade visual empresarial é menosprezada a favor de outros ativos. De repente, esta falta de objetividade levanta questões nas mentes dos dirigentes, tais como: *quando é que nos tornámos tão antiquados?* Nem sempre se está a tempo para recuperar de um desfasamento notório, mas se a marca for forte e competitiva, é provável que a sua empresa ainda consiga.

A sua marca não se destaca

Um dos aspetos mais importantes do *branding* é a diferenciação. Sem ela, a marca não tem um caminho. Todavia, não se trata de ser diferente só porque sim. Para consolidar a diferenciação,

a marca deve tornar-se legítima recorrendo à autenticidade. É por isso que cada exercício de notoriedade se deve alicerçar nalguma mudança estratégica e sólida da marca. Combine o lançamento do *rebranding* da sua marca com um aniversário da empresa, com uma entrada na bolsa ou com um acordo comercial de grande importância.

Debate-se com um novo concorrente ou com um avanço tecnológico

Alguma novidade aparecerá sempre. Para quem tinha um hotel ou um sítio de reservas na Internet quando a Airbnb entrou no mercado, essa altura teria sido oportuna para dar uma vista de olhos ao negócio e aos esforços da marca. Desta forma, estes proprietários teriam conseguido decidir se a marca ainda daria frutos diante desta nova concorrência e tecnologia. Quando entram em cena novos concorrentes, a vantagem de mudar de marca depois disso, para si, é que eles já jogaram as cartas. Isto permite-lhe entrar em jogo com outro tipo de vantagem; alinhar-se-á com eles? Tomará uma direção totalmente diferente? Ou tentará trabalhar com eles?

Está a considerar uma internacionalização ou a levá-la a cabo

Um processo de expansão envolve uma reflexão sobre questões culturais importantes que podem levar a uma mudança de nome e identidade. Às vezes, há marcas de sucesso que não funcionam noutras culturas. Para desenvolver uma marca, uma análise da arquitetura da mesma dar-lhe-á um portefólio estruturado e bastante variado.

Nunca pensou na proteção da marca

Uma má estratégia de registo e proteção legal da marca pode dar azo a problemas legais que levem à mudança forçada do nome ou da marca. O mesmo acontece com um *rebranding* que não parte duma perspetiva de proteção – pode arruinar meses de trabalho.

Pretende mudar ou alargar o seu público

Um reposicionamento pode transformar uma empresa, permitindo que procure novos negócios que incentivem diferentes pessoas a comprar. Contudo, certifique-se de que tem uma estratégia precisa para atrair novos clientes, mantendo os já existentes (se é isso que lhe interessa).

Crise reputacional?

Esta é uma boa oportunidade para, uma vez terminada a crise, mostrar uma mudança real na gestão da empresa. Se a empresa tiver determinado tamanho, a evolução será amplamente divulgada pela imprensa, facilitando o caminho para uma cura. Quer se trate de uma mudança de nome, quer de identidade ou de reposicionamento, o importante é que a evolução seja honesta e transparente, não uma mera manobra de distração.

A sua empresa não está a atrair talento

O melhor talento quer trabalhar para as melhores marcas. Se não conseguir contratar os melhores profissionais para consolidar o progresso do seu

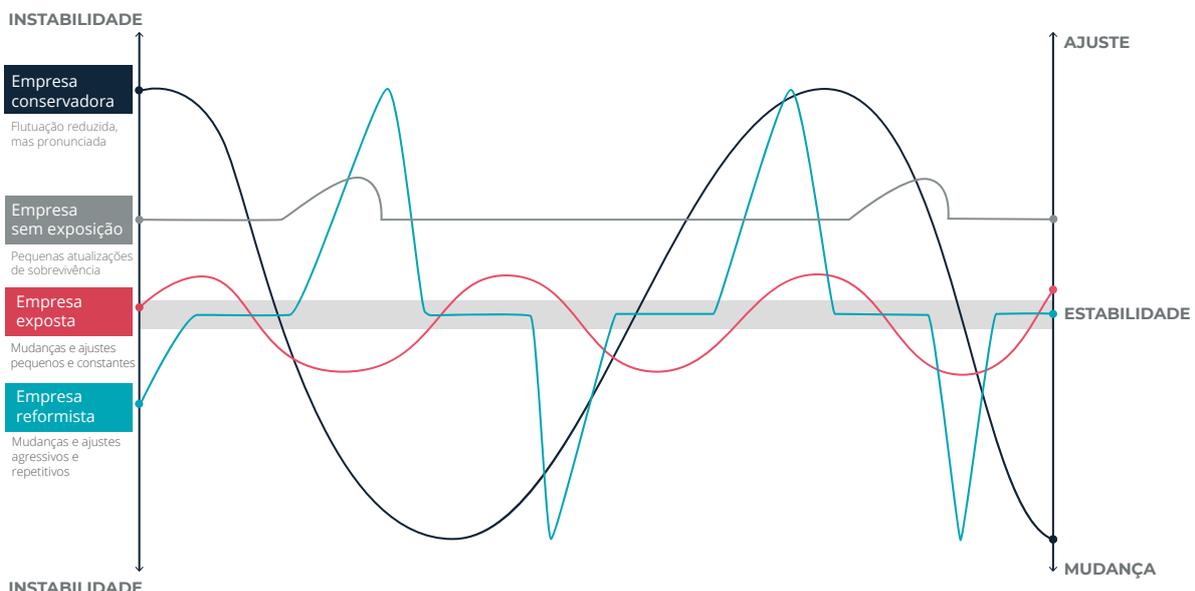
negócio, a sua marca pode não estar ao nível dos padrões da indústria. O problema de uma identidade transmite-se ao resto da empresa: ao produto, à gestão e à carreira profissional; tudo é prejudicado por uma imagem antiquada.

A marca não é suficientemente clara para as equipas internas

Se o talento da sua empresa não lhe conseguir explicar quais são os valores da mesma, definitivamente não representa esses valores diante dos clientes. Uma redefinição estratégica da sua marca pode proporcionar uma direção mais clara aos colaboradores, aumentando o envolvimento e a motivação dos mesmos.

Nunca reparou na marca. O efeito *brand start-up*

É certo que uma empresa deve começar tendo uma visão completa da marca, se quiser ser competitiva. No entanto, no início, o orçamento costuma ser apertado. Isto significa que a decisão de construir a marca corretamente é muitas vezes negligenciada desde o primeiro dia. Ainda assim, não pode ignorar a sua marca quando começar a ter sucesso. É nessa altura que deve intervir, trabalhando numa mudança da marca e usando-a para catapultar o seu negócio para o futuro. Se não se esforçou nada para a sua marca, está na hora de parar, olhar para onde está agora e discutir onde quer estar. Um *rebranding* é uma boa oportunidade para pôr muitas coisas no sítio, uma vez que, agora, tem mais informação sobre o que resulta e o que não resulta para o seu negócio. Tem também uma maior compreensão



relativamente aos seus clientes, o que permitirá que mude tendo uma identidade mais estruturada e coesa. Os clientes repararão em tudo isto, e, assim, poderá relançar o seu negócio, dando mais um passo rumo à visão que tem a longo prazo.

O seu negócio mudou e continua a mudar significativamente

Esta é a razão mais importante pela qual deve considerar uma mudança da marca para a sua empresa. É o momento em que não pode permitir que a sua marca fique para trás, visto que mudar a direção do negócio muitas vezes origina uma marca que não comunica a sua visão corretamente. A mudança é vantajosa porque permite dar vida à nova direção da empresa e corrigir o rumo da mesma.

O seu nome já não evoca a sua visão

O que há 15 anos parecia ser um grande nome pode já não se enquadrar na sua visão atual. As mudanças da linguagem, do contexto cultural e do mercado também podem mudar o significado do ativo mais importante de uma marca. Muitas vezes, os nomes revelam-se insuficientes na sequência de um processo de transformação digital, de uma diversificação ou de uma expansão dos produtos e serviços.

“Uma mudança parcial ou mal avaliada pode não tirar pleno partido do impacto de um *rebranding*”

AJUSTE VS. MUDANÇA DA MARCA

Não há estratégias de gestão da mudança mais bem sucedidas do que outras, uma vez que tudo depende do ambiente e dos motivos que as ocasionam. Ainda assim, encontramos alguns eixos comuns que resumem, de forma gráfica e simbólica, algumas das formas mais comuns de as empresas lidarem com os ajustes ou as mudanças às marcas.

MÉTODO PARA ABORDAR UM REBRANDING

Planear

Uma mudança parcial ou mal avaliada pode não tirar pleno partido do impacto de um *rebranding*, pelo que compreenderemos o alcance do mesmo elaborando um plano que nos permita medir o desenvolvimento e o impacto da mudança antes, durante e depois do lançamento.

Diagnóstico

Tal como fazem os sistemas operativos e as redes sociais que utilizamos, devemos fazer pequenos ajustes e atualizações constantes. Apesar disso, às vezes, os pequenos gestos não são suficientes, exigindo o mercado ou o consumidor uma evolução maior. Mas como identificar o desfasamento? Porque é que está a mudar de marca? Qual deverá ser a intensidade do *rebranding*? Deve fazer uma atualização pequena ou uma revisão completa? Como saber se se está a aproximar da linha que o separa da indiferença dos seus grupos de interesse por já não ser relevante? Analisar a saúde da sua marca regularmente permite-lhe encontrar a correspondência entre aquilo que diz ser e a forma como é percecionado. Só aí encontrará a «verdade da marca», sobre a qual articulará as oportunidades de um *rebranding* da forma adequada. Um estudo sobre a saúde da marca fornecer-lhe-á conclusões e indicadores

práticos, que lhe permitirão ligar a marca ao desempenho do negócio, assim como conciliar noções historicamente separadas, tais como a marca e as operações, o curto e o longo prazo e os investimentos e o retorno dos mesmos.

Seguem alguns conselhos para planear e diagnosticar um *rebranding*.

- Tenha sempre presente o modelo de negócio e a estratégia comercial na evolução.
- Fale com clientes atuais e potenciais sobre a relevância que atribuem à sua marca no mercado.
- Faça entrevistas a todas as áreas da empresa.
- Realize uma auditoria visual e verbal, *on-line* e *off-line*.
- Identifique pormenorizadamente todos os pontos de contacto da sua marca.
- Avalie a sua *customer journey*, partindo de uma perspetiva da comunicação.
- Elabore um mapa competitivo com as mudanças no seu ambiente.

- Analise as tendências dentro e fora do seu setor, de modo a saber até onde deve levar a mudança.
- Utilize técnicas de *design thinking* para compreender melhor os públicos e os desafios da marca, bem como para aumentar a participação do público interno ao longo do projeto, ajudando assim a aumentar a eficiência.

Criar

Redefinição estratégica

Tendo acesso a toda a informação, poderá definir um plano de ação, considerando, por exemplo, as seguintes abordagens: competirá num novo cenário? Tentará associar-se a alguma marca? Ou vai dinamizar-se e mudar a sua oferta? Nesta altura, a redefinição do seu **Brand Matrix®** é fundamental para articular a mudança de forma eficaz e a longo prazo.

Redefinição visual e verbal

Muitas evoluções estratégicas perdem o impacto no mercado por não alterarem a expressão visual. Esta é uma oportunidade de ouro para materializar a mudança.



ANTICIPAR O RETRASAR

Implementar

Aqui, desenvolvemos as atividades necessárias antes do lançamento, bem como a apresentação e o lançamento da nova marca e a migração dos pontos de contacto para a nova marca, segundo o plano já definido.

Numa mudança da marca, a transição não é tarefa fácil. Envolve um consumo significativo de tempo e recursos. No entanto, quando planeada, gerida e executada com precisão, pode gerar muito impacto, criar *brand equity* e controlar o investimento para minimizar os custos. A transição deve incluir um plano de ação pormenorizado, pelo que devemos antecipar todas as interações possíveis que o cliente possa ter com a nossa marca. É necessário criar envolvimento interno, estabelecer a delegação de responsabilidades entre as diferentes equipas e priorizar os pontos de contacto.

Em seguida, apresentamos alguns dos aspetos fundamentais do plano de implementação.

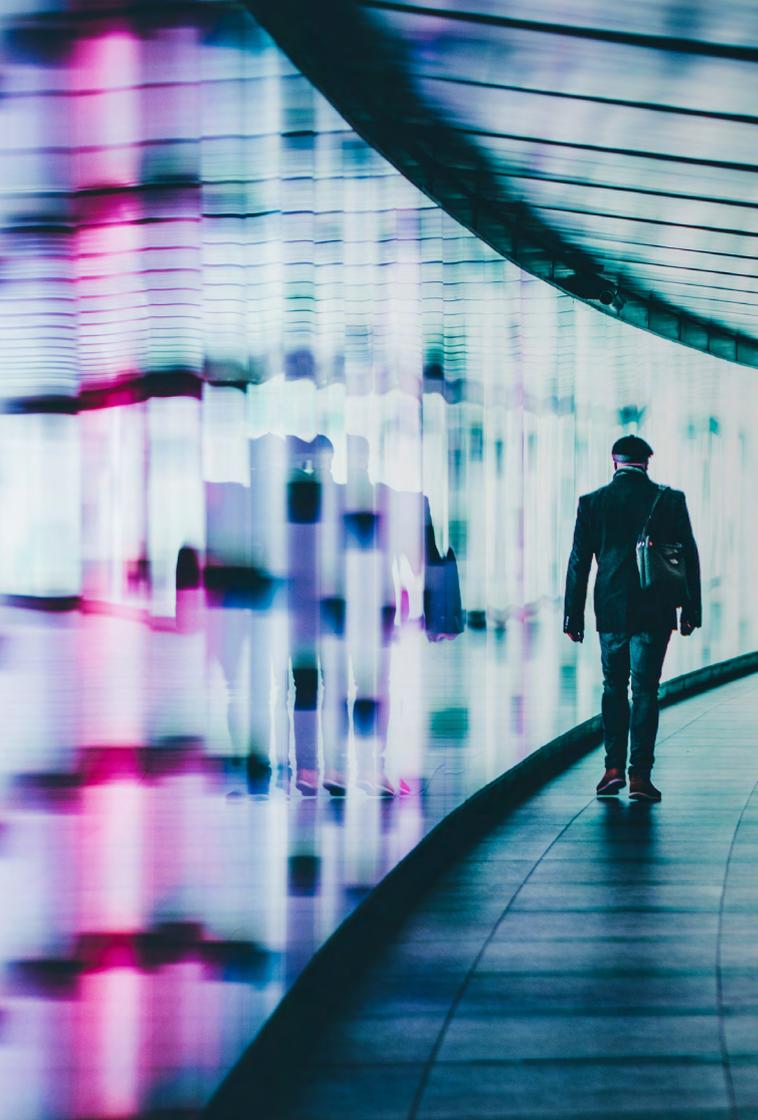
- Plano de implementação: identificar todos os pontos de contacto, orçamentar a mudança dos mesmos (verificar custo vs. impacto), designar os responsáveis e definir o procedimento para a substituição.
- Plano de formação dos formadores e capacitação de embaixadores da marca por cada área, para a transmissão do conhecimento a toda a empresa.
- Proteção da marca legal relativamente às patentes e à propriedade intelectual.
- Criação de um modelo de um «guardião» da marca, entendido como um apoio inspirador para os funcionários e fornecedores da empresa, no qual todas as preocupações e dúvidas possam ser atendidas (especialmente nos primeiros meses da implementação).
- Elaboração das diretrizes da marca (*guidelines*). Idealmente, estas devem estar disponíveis num sítio na Internet interno, como um *brand center*, no qual os profissionais encontrem sempre inspiração, melhores práticas e todos os materiais da marca atualizados.
- Plano de comunicação interno e externo para todas as partes interessadas relevantes: clientes, meios de comunicação e acionistas. Combine o lançamento do *rebranding* da sua marca com um marco estratégico, como a mudança na oferta. Pode ainda combiná-lo com um aniversário da sua empresa, com uma entrada na bolsa, com um acordo comercial de grande importância etc.
- Lançamento interno e externo da marca.
 - É aconselhável criar um evento no qual os principais grupos de interesse sejam convidados a contar tudo o que está por detrás do *rebranding*, criando um momento tocante com os funcionários, os clientes e os meios de comunicação.
 - Publicar um *teaser* nas redes sociais antes do lançamento.
 - Escrever publicações no blogue ou no sítio na Internet sobre a mudança da marca.
 - Investir nas relações públicas ou procurar criar interesse suficiente para obter a atenção da imprensa.
 - Enviar mensagens de *e-mail* aos clientes existentes, explicando-lhes a mudança.
- Guia da marca. No caso de uma redefinição dos ativos visuais e verbais, é importante criar, desde o início, uma regulamentação precisa, profunda e transmissível, para que todos os profissionais envolvidos a saibam aplicar.

ALGUNS CONSELHOS PARA ABORDAR O REBRANDING

Trabalhar de dentro para fora (tudo pelos funcionários)

Todos resistimos à mudança, e um dos principais pontos de conflito interno que pode encontrar é a relutância que temos, enquanto seres humanos, relativamente a mudar de hábitos. Assim, é

**“TODOS RESISTIMOS
À MUDANÇA,
É A RELUTÂNCIA
QUE TEMOS,
ENQUANTO
SERES HUMANOS,
RELATIVAMENTE
A MUDAR DE
HÁBITOS”**



antes de a mudança ser lançada publicamente, garantindo que todos conseguem falar sobre a nova estratégia da empresa de forma informada e segura.

Não tenha pressa

Um *rebranding* não é um remédio milagroso para recuperar as vendas, para evitar a fuga dos funcionários nem para passar de uma imagem difamada à liderança dos *rankings* de notoriedade. No entanto, é evidente: se a sua marca não estiver atualizada, não pense que as medidas acima resultarão. Devo fazer uma mudança total ou mudar apenas o rumo da minha marca? Juntamente com o diagnóstico, os estudos sobre a saúde das marcas referidos acima são fundamentais para saber se tem de realizar uma mudança mais acentuada ou um leve *restyling*. E isto leva tempo. Apesar de todo o esforço de planeamento, durante o processo de transformação, encontraremos inúmeras tarefas imprevistas que atrasarão a data inicialmente definida, pelo que é prudente ter cuidado com a data de lançamento.

Faça um investimento inteligente

Um *rebranding* é um projeto dispendioso, mas não apenas no que diz respeito ao dinheiro; também requer muito tempo e esforço de muitos profissionais e departamentos da empresa. Há inúmeras opções para lidar com o custo de um *rebranding*. Faça os seus cálculos, mas não subestime o custo de restabelecer todos os pontos de contacto. Mas não se preocupe, existem alternativas a uma mudança completa da noite para o dia. O importante é analisar os pontos de contacto mais importantes para a marca e elaborar um plano progressivo no qual a estratégia de implementação ao longo do tempo seja tão importante quanto a estratégia dos recursos económicos. Um bom plano de migração para os pontos de contacto é fundamental para analisar duas variáveis essenciais: o custo (facilidade de implementação) e o impacto (notoriedade da marca). Assim, poderemos estabelecer prioridades.

Habitualmente, traçam-se planos de transição orientados pelo critério da austeridade, isto é,

fundamental ter em mente que a mudança da marca não deve ser apenas orientada para o exterior; o núcleo da empresa também deve sentir as mudanças da estratégia e responder positivamente às mesmas.

Geralmente, é o departamento da marca e do *marketing*, juntamente com os principais executivos, quem trabalha no *rebranding* de uma empresa ou quem está envolvido no processo de mudança da marca, mas é importante atrair outras vozes dentro da empresa. Áreas como os recursos humanos, as vendas e a contabilidade terão uma visão completamente diferente da marca, o que trará frescura à visão interna. É até aconselhável ter uma pequena sessão com os cinco ou dez melhores clientes da empresa para falar sobre a mudança. Criar um círculo de *feedback* fiável composto por pessoas dentro da empresa, juntamente com os seus melhores clientes ou clientes desejados, pode verdadeiramente encaminhar a mudança da marca para a direção certa. Também é importante comunicar a mudança de forma honesta dentro da empresa, transmitindo empenho aos funcionários

naqueles casos em que há stock de materiais, espera-se pela reposição do mesmo para o substituir. No entanto, todos os materiais sofrem mudanças ao longo do tempo. Do mesmo modo, é importante estabelecer sinergias desde o início, visando facilitar a mudança e, provavelmente, economizar recursos e tempo. Tal se faz juntando as experiências, as atividades, os procedimentos etc. que possam ter sinergias entre si, podendo ser partilhados pelos departamentos. A convivência entre a marca nova e a antiga não é dramática se for bem comunicada e se não for permitida nos pontos de contacto principais. O mercado compreenderá.

Mantenha-se fiel ao seu passado

A autenticidade é um dos pilares das marcas. Os consumidores são como cães farejadores

– conseguem detetar uma farsa a quilómetros de distância. Portanto, devemos ser fiéis ao passado da marca. Seja consistente para consolidar as mudanças nos ativos mais valiosos construídos ao longo do tempo. Assim, criará um futuro mais forte.

As maiores empresas do mundo relativamente à capitalização de mercado não descansarão enquanto não mostrarem uma constante adaptação e antecipação. Sejam quais forem as estratégias de crescimento – diversificação, alienação, inovação ou especialização –, as marcas deverão acompanhar estas grandes empresas na mudança, seguindo-as como se fossem faróis no nevoeiro, representando o elo perfeito entre os modelos de negócio e os consumidores, inspirando-as e conduzindo-as para um futuro melhor. Ajuste ou mudança? Eis a questão, e cabe escolher uma das opções.

AUTOR



Carlos Magro. Diretor da área de Branding na LLYC. É consultor especializado em *branding*. Trabalhou 12 anos para a Interbrand, consultora global de marcas, onde liderou projetos de criatividade e gestão de marca para grandes clientes do setor corporativo e de grande consumo. Anteriormente, durante oito anos, desempenhou o papel de diretor de arte em agências de publicidade globais, como a Leo Burnett e a Euro RSCG. Ao longo da sua carreira, trabalhou para mais de 60 clientes líderes do panorama nacional e internacional, de mais de 14 setores diferentes. Magro promove e divulga o *branding* enquanto orador e professor em universidades e escolas de negócio nas áreas do *design*, da moda e do *marketing*, colaborando ainda, enquanto escritor, com meios de comunicação especializados.

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jalloriente@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
amendozaalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

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

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

Barcelona

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

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sênior
oiesta@llorenteycuenca.com

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

Madrid

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
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sênior
Comunicação 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,
Obarrío - 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 IDEIAS na LLYC.

llorentycuenca.com
www.revista-uno.com.br