

# IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



RELATÓRIO

## A RECONQUISTA DA REPUTAÇÃO DA BANCA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Madri, 23 de maio de 2019

## INTRODUÇÃO

Resgates, despesas preferenciais, gastos hipotecários, comissões e reformas milionárias. Nos últimos anos, abrir a secção de economia de um jornal e ler uma notícia sobre a banca sem encontrar uma destas palavras tem sido um autêntico exercício de equilíbrio. Trata-se de uma situação que não se conseguiu mitigar, devido à falta de uma voz que debruçasse os culpados dos inocentes, ou que, apesar dos erros, valorizasse o papel dos bancos. Portanto, este ruído mediático, merecido ou não, acabou por ser o fiel reflexo de uma realidade: a má reputação de um setor inteiro.

## ANÁLISE DA REPUTAÇÃO

### Setor bancário vs. outros setores

Para verificar se a chamada má imprensa da banca é de facto uma perceção real dos cidadãos, uma boa sugestão é consultar a última edição da *Reputation Relevance*, publicada pela LLYC. Este estudo analisa periodicamente a opinião de uma amostra representativa da população espanhola relativamente aos 15 principais setores de atividade

do país, e proporciona uma imagem global da situação da reputação de cada um destes setores.

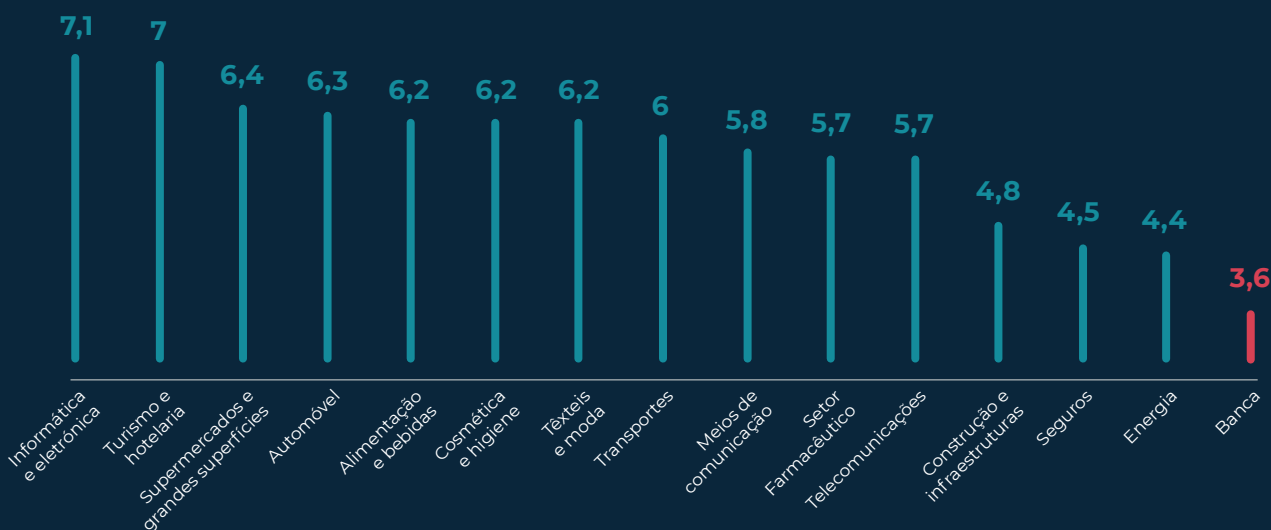
Assim, de acordo com a pontuação global de cada setor analisado no estudo, pode-se verificar que o setor bancário é o que tem uma pontuação mais baixa, e o único cuja nota está abaixo do 4 (3,6). Segundo a tabela de classificações do índice, tal significa que globalmente o setor tem uma má reputação, situando-se apenas um patamar acima da pontuação mais baixa possível (a pontuação péssima, entre 1 e 2).

O setor bancário partilha esta categoria com o setor da construção e infraestruturas (4,8), o dos seguros (4,5) e o da energia (4,4). Estes quatro seriam os únicos que não passariam, estando abaixo do 5, embora todos eles tenham classificações quase um ponto acima da do setor bancário, o que é especialmente relevante em comparação com a média geral, que ronda o 6.

Estes dados são ainda mais significativos se separarmos as avaliações. Deste modo, podemos ver que o setor bancário é o único ao qual não foi atribuída nenhuma pontuação elevada (9-10) nem reputação excepcional por parte dos

### AVALIAÇÃO GLOBAL DE UMA EMPRESA DOS SEGUINTE SETORES: RANKING

## PONTUAÇÃO TOTAL



inquiridos. Pelo contrário, é aquele que, de facto, acumula a maior percentagem de pontuações péssimas e más – mais de 67 % dos inquiridos situa-o nestas faixas.

Isto permite-nos concluir que a banca é o segmento que tem o maior número de difamadores, com mais de 15 pontos de diferença do setor da energia, que tem 50 % de avaliações más ou péssimas. Esta é uma situação que apenas pode ser mitigada usando defensores ou prescritores.

**Problema generalizado, com pequenas exceções**

Analisando à lupa os diferentes intervenientes do setor, podemos constatar que o problema é generalizado, embora haja algumas exceções que ajudem a compreender o desafio enfrentado pelas entidades financeiras que querem melhorar a forma como as pessoas veem a sua atividade.

Para isto, é útil recorrer diretamente à opinião expressa pelos utilizadores da banca sobre cada entidade. Esta informação encontra-se no relatório publicado anualmente pela Organización de Consumidores y Usuarios sobre a satisfação dos clientes relativamente a cada banco.

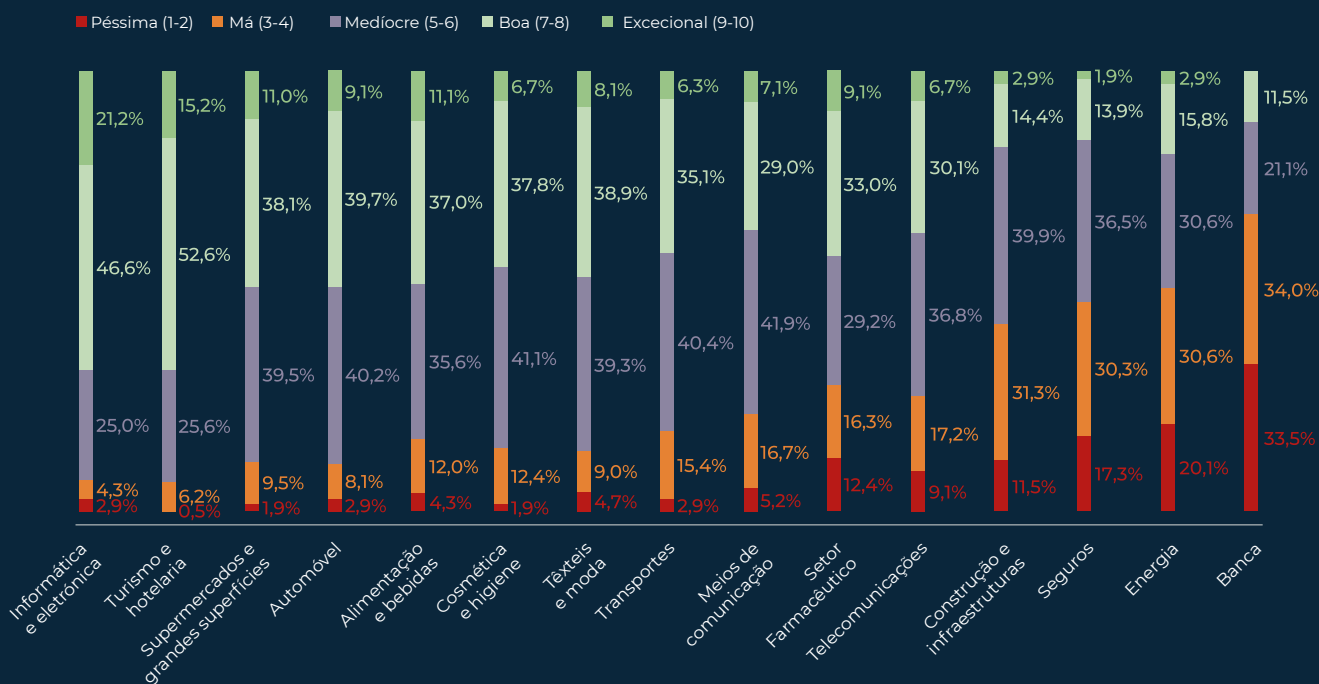
Na última edição, publicada em 2018, constata-se que os bancos digitais, as entidades especializadas e a banca ética ocupam os primeiros lugares no que toca à satisfação do utilizador. Ao mesmo tempo, as maiores entidades são penalizadas, ocupando posições inferiores. Em muitos casos, abaixo delas só estão entidades pequenas ou médias, originárias das antigas caixas económicas.

Estes dados parecem indicar que as entidades que representam a banca no imaginário coletivo (principalmente as grandes entidades e as originárias das caixas económicas) são vistas de uma forma mais crítica, evidenciando a existência



**AValiação GLOBAL DE UMA EMPRESA DOS SEguintES SETORES: RANKING**

**PONTUAÇÃO SEPARADA**



de um problema reputacional generalizado. Apenas parecem salvar-se deste problema, de forma isolada, os *players* cujo posicionamento tradicionalmente se baseia em características alheias ao âmbito estritamente bancário (tecnologia e informatização, responsabilidade social corporativa...).

## COMO CHEGAMOS À SITUAÇÃO ATUAL?

A fim de identificar as razões da situação atual da banca em Espanha, a LLYC realizou entrevistas individuais e em grupo, nas quais recolheu a opinião dos jornalistas que acompanham a atividade do setor nos principais meios de comunicação, generalistas e especializados. Nestes diálogos, obtivemos a opinião de 17 profissionais, que indicaram seis motivos fundamentais que diagnosticam de forma certa a origem da reputação negativa do setor.

### Setor muito personalizado

Quando se analisa a situação da banca, normalmente, a primeira coisa a surgir são os marcos recentes, especialmente aqueles que surgiram nos anos mais recentes da crise financeira; no entanto, os jornalistas mais veteranos tendem a voltar um pouco mais atrás no tempo. Muitos deles acreditam que o afastamento das entidades financeiras da sociedade civil começou na década de 1990, na pessoa de Mario Conde.

Pela primeira vez, um banqueiro expôs-se aos meios de comunicação, estabelecendo uma ligação entre os até então sagrados valores financeiros e a imagem pessoal. Esta tendência foi sendo assumida pelo resto das entidades, embora com estilos diferentes, quando apostaram numa personalização excessiva dos seus executivos de topo.

Segundo diferentes jornalistas, nesta época, os bancos começaram a defender-se usando estruturas muito presidencialistas, pouco dependentes, em aparência, dos interesses dos acionistas. Desde então, tendem a aparentar-se a clãs um pouco endogâmicos, muito afastados da realidade social.

### Falta de sensibilidade social

Este caldo de cultura cresceu exponencialmente à medida que os políticos regionais e nacionais foram assumindo o poder em determinadas caixas económicas. Alguns políticos receberam galões e subiram na hierarquia graças a operações financeiras, em alguns casos, questionáveis. Quando os problemas começaram a surgir, todos estes erros de cálculo e transações duvidosas começaram a tornar-se públicos. Estas manchas alargaram-se a todo o setor, causando a primeira crise sistémica de reputação da banca. Na imprensa, acredita-se que os bancos preferiram encapsular esta crise a assumi-la.

A mensagem que as entidades saudáveis começaram a transmitir é considerada arriscada:

«não temos nada a ver com os excessos de determinadas caixas económicas, nem participámos nos problemas que ocasionaram». A maior parte dos jornalistas diz ter compreendido e até aceitado este discurso, que consideram tão razoável quanto verídico, mas acreditam que, no conjunto, os cidadãos o interpretaram como uma mera desculpa. Defendem que, no geral, se perdeu a oportunidade de assumir parte da responsabilidade e, acima de tudo, de liderar a procura de soluções para todo o setor. Na opinião dos jornalistas, faltou um verdadeiro sentido corporativo.

Quase todos os jornalistas acreditam que esta situação acabou por se agravar quando começaram as revoltas pelas moradias e as campanhas das plataformas antidespejo. Como tinha acontecido com os problemas das caixas económicas em apuros, no início, os bancos limitaram-se a ignorar a situação, aplicando simplesmente a legislação. Nas análises que fizeram, omitiram o facto de que a crise tinha causado graves problemas a uma boa parte da sociedade. Esta aparente insensibilidade enraizou-se no imaginário coletivo.

#### Perda de confiança do cliente

Até há relativamente pouco tempo, quase todas as gerações de espanhóis anteriores aos *millennials* mantinham uma relação de confiança quase cega nos diretores das respetivas agências bancárias. Era uma relação estreita que convivia com uma atividade comercial tradicionalmente pouco sofisticada. Quase sempre, o aconselhamento limitava-se à oferta de produtos padronizados e à recomendação de uma hipoteca.

Toda esta confiança foi pelos ares com a comercialização das chamadas ações preferenciais. É verdade que uma boa parte do dinheiro comprometido acabou por ser devolvido, mas uma parte considerável só foi recuperada pelos herdeiros. Houve idosos que morreram devido a esta preocupação – um drama que, em alguns casos, não foi reconhecido em toda a sua dureza.

Há jornalistas que consideram que uma boa parte do problema de imagem da banca decorre do simples facto de que ninguém pediu desculpa aos

lesados nem aos respetivos herdeiros. Uma reação neste sentido, em conjunto, por parte de todas as entidades, talvez tivesse permitido atenuar o impacto, mesmo se fosse só ligeiramente.

#### Comunicação dominada pelo silêncio

Alguns jornalistas consideram que o principal erro da banca foi guardar as mensagens positivas que devia ter feito circular logo após o resgate do Bankia. Em vez disso, as entidades preferiram o silêncio. Também não souberam reagir às alterações normativas das cláusulas suelo nem aos vaivéns relativos ao imposto sobre atos jurídicos documentados.

**“Nas análises que fizeram, omitiram o facto de que a crise tinha causado graves problemas a uma boa parte da sociedade. Esta aparente insensibilidade enraizou-se no imaginário coletivo”**

Há jornalistas para quem a origem do mal-entendido foi permitir que se falasse do resgate dos bancos em vez de do resgate dos depositantes. No entanto, o medo de que uma defesa pró-ativa provocasse ainda mais a opinião pública assolou o setor.

Outro exemplo recente foi o caso do imposto sobre atos jurídicos documentados. O Supremo Tribunal, primeiro, dá razão aos clientes, depois retifica e dá-a aos bancos, e, no fim, o Governo decide legislar para voltar ao ponto inicial. Vários jornalistas acreditam que, desde o início, a banca devia ter respondido e defendido a

**“O PRINCIPAL  
ERRO DA BANCA  
FOI GUARDAR  
AS MENSAGENS  
POSITIVAS QUE  
DEVIA TER FEITO  
CIRCULAR LOGO  
APÓS O RESGATE DO  
BANKIA”**



própria posição. Consideram que aceitaram ser criminalizados e assumir todos os custos sem tentarem sequer explicar-se.

#### Escassa vontade legislativa e judicial

Muitos jornalistas acreditam que determinados imbróglios judiciais em que a banca se viu envolvida, recentemente, podiam ter sido mitigados com uma certa antecipação legislativa. O claro exemplo é a avalanche de reclamações recebidas pelas cláusulas *suelo*. A obrigação de implementar a legislação europeia urgia há vários

anos, mas o governo anterior não quis agilizar o processo para aprovar uma nova lei hipotecária, que só entrará em vigor em junho próximo.

Segundo estes jornalistas, o tempo decorrido agravou o problema; pior ainda, fez da banca o suspeito do costume perante a justiça. Passou-se de uma fase em que a legislação era insuficiente para uma fase em que a legislação é questionada até à última vírgula. Relativamente a qualquer questão bancária que chegue a um tribunal, a maior parte dos jornalistas está convencida de que os bancos estarão sempre numa situação desfavorável.

## “Nos últimos anos, nenhum partido escapou da demagogia contra a banca”

#### Foco do ataque político

Quase todos os jornalistas asseguram que, nos últimos anos, nenhum partido escapou da demagogia contra a banca. Atacar a banca tornou-se um recurso habitual que, em muitos casos, serviu para afastar o foco mediático das possíveis responsabilidades políticas e, em vez disso, estabelecer um bode expiatório.



De facto, a existência do grande culpado que a banca representava foi a desculpa implícita que permitiu evitar uma investigação profunda das interferências que levaram diferentes caixas económicas à falência. No âmbito político, a exigência social de regeneração e de uma catarse total nunca foi satisfeita de forma pró-ativa, e parece muito razoável pensar que o descontentamento e a desconfiança em relação à banca é um escudo protetor que tem sido usado de forma assaz consciente.

## POTENCIAIS LINHAS DE TRABALHO PARA O FUTURO

Os jornalistas consultados também ajudaram a esboçar algumas linhas de trabalho interessantes para melhorar a reputação do setor bancário. Trata-se de oito aspetos que procuram principalmente valorizar a atividade do sistema financeiro e o importante papel que este desempenha na sociedade.

### A EMPATIA SOCIAL COMO PRIORIDADE

A banca, se quiser ultrapassar o problema do descontentamento, deve pôr a empatia na base da sua estratégia de comunicação. A imagem cinematográfica do banqueiro triunfante e agressivo não suscita confiança nem agrada às pessoas. Em vez disso, a sociedade exige um perfil mais próximo e amigável. As entidades devem promover fórmulas simples, atuais e diretas de se relacionarem com a sociedade. É verdade que o discurso dos presidentes e diretores executivos do setor bancário tem evoluído neste sentido nos últimos anos, mas há jornalistas que, apesar de tudo, continuam a sentir a falta de um gesto humano, simples e sincero, como se arrependem e assumem responsabilidades quando é necessário.

### MAIS UM PASSO NA TRANSPARÊNCIA

Transparência, transparência e mais transparência. É a exigência número um dos jornalistas. O principal requisito é que as entidades façam um esforço informativo

relativamente à própria oferta comercial, e que tratem o cliente de forma mais equitativa. Limitarem-se a cumprir as exigências da CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores) e da própria legislação não é suficiente.

### AGILIDADE: DO SILÊNCIO ÀS EXPLICAÇÕES PODEROSAS E CREDÍVEIS

As entidades devem deixar de se esconder. Está na hora de parar de andar com os pés trocados. Em muitas ocasiões, a falta de agilidade fez o setor perder a oportunidade de valorizar e reivindicar o autêntico trabalho social que realiza. Até há muito pouco tempo, preferiram centrar-se na qualidade dos serviços, descurando o apoio que dão às universidades e à inclusão social. Quase todos os jornalistas recomendam que se insista nesta segunda via.

### EDUCAÇÃO FINANCEIRA

O outro lado da confiança incondicional de várias gerações de espanhóis nos respetivos gestores bancários é a frágil formação financeira que denotam, e que, historicamente, tem caracterizado o país. A grande maioria dos jornalistas que colaboraram para este relatório partilha a opinião de que é necessário incluir a educação financeira nos programas escolares. Recomendam uma disciplina sistematizada que, a seu entender, seria extremamente útil para estabelecer uma relação igualitária entre os clientes e as entidades, ao contrário do que tem acontecido até agora. As entidades financeiras deveriam ser os principais defensores desta iniciativa.

**“As entidades devem deixar de se esconder. Está na hora de parar de andar com os pés trocados”**



### **O PODER DE UMA LINGUAGEM SIMPLES**

Muitos jornalistas acreditam que a complexidade excessiva dos contratos tem contribuído para sentenças desfavoráveis para a Banca, especialmente no caso das cláusulas suelo. O Tribunal do Luxemburgo questionou se determinados clientes chegavam a compreender claramente o conteúdo daquilo que assinavam. A alternativa é aparentemente simples: no próprio contrato, ou num documento anexo, utilizar uma linguagem simples, de fácil compreensão.

### **EXAUSTIVIDADE NA ANÁLISE**

O aumento do litígio e a suspeita quase endémica que pesa sobre o setor impediu os bancos de reivindicarem os próprios direitos, valor social e necessidade de terem segurança e previsibilidade jurídica para exercerem o seu trabalho. Os jornalistas sentem a falta de uma atitude mais coordenada e divulgadora dos pontos de vista da banca.

### **UNIÃO E CORPORATIVISMO**

Na opinião dos jornalistas, parte do problema anterior prende-se com a habitual falta de união entre as entidades financeiras. Têm faltado as causas comuns lideradas pelo conjunto das entidades, e esta é uma das iniciativas que os jornalistas consideram essenciais para os bancos melhorarem a própria imagem.

### **LIDERAR A PROCURA DE SOLUÇÕES**

Outra das recomendações mais habituais entre os jornalistas é mudar a perspetiva e o ponto de vista. Não se trata de continuar a enfatizar, nas mensagens, que os bancos não foram responsáveis pelos problemas de que são acusados, mas de conseguir convencer toda a gente de que os bancos foram, são e continuam a ser uma parte fundamental do crescimento e do desenvolvimento do país.

#### **Ficha técnica**

- Número de jornalistas entrevistados: 17
- Tipologia dos meios de comunicação: jornais nacionais (4), jornais económicos (5), jornais digitais (5) e agências de notícias (3).
- Formato: entrevistas individuais (4) e reuniões em grupo (13).
- Quando foram realizadas as entrevistas: de 8 a 25 de abril.

## AUTORES



**Luis Guericagoitia.** Diretor da área Corporativa Financeira. Antes de se juntar à LLYC, Luis trabalhou como Gerente de Comunicações Externas para a ING em Espanha e Portugal. Também trabalhou no Departamento de Comunicação da Comissão Nacional da Bolsa de Valores e no jornal Cinco Días como jornalista. Assessorou clientes relevantes como o Barclays, JB Capital Markets e Oliver Wyman. Além disso, tem uma vasta experiência na assessoria de grandes operações de M&A, como a fusão entre a Gamesa e a Siemens Wind Power, a oferta pública de aquisição da Orange e da Jazztel. É licenciado em Administração de Empresas pela Universidade de Deusto e Mestre em Jornalismo pelo El País.



**Juan Carlos Burgos.** Gerente na área Corporativa Financeira. Depois de mais de 20 anos na Hermes Consultores de Comunicación, Juan entrou na LLYC em maio de 2014. Formado em Jornalismo pela Universidade Complutense da Madrid, Juan passou os quatro anos seguintes como parte do programa nacional de formação de pessoal de investigação nas Universidades Complutense e Autónomas Nacionais do México. Juan é especialista em banca, seguros, energia, media, construção e imobiliário.



**Valvanera Lecha.** Gerente na área Corporativa Financeira. Valvanera entrou na LLYC em outubro de 2012, onde se especializou em comunicação financeira, assessorando clientes no setor bancário e realizando comunicações e operações de mercado para clientes corporativos. É licenciada em Jornalismo pela Universidade de Navarra e mestre em Comunicação Política e Corporativa pelo mesmo centro, em colaboração com a George Washington University.

**DIREÇÃO CORPORATIVA**

**José Antonio Llorente**  
Sócio Fundador e Presidente  
jalllorente@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

**Oscar Iniesta**  
Sócio e Diretor Sênior  
oiiesta@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

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

**Jorge López Zafra**  
Diretor Sênior  
de Corporativa Financeira  
jlopez@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



## IDEAS 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.

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