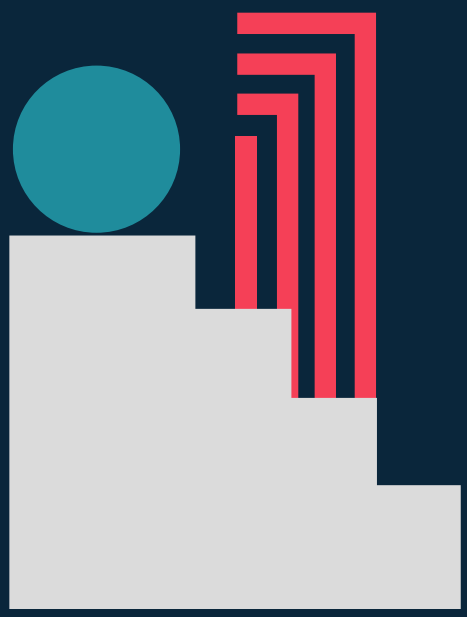
IDEAS LLYC

EXPLORE. INSPIRE.



ARTIGO

O PAPEL DO CEO NA ANTECIPAÇÃO DA RECUPERAÇÃO

COMO REINICIAR AS ATIVIDADES E REVISAR A PROPOSTA DE VALOR PARA ENFRENTAR A RECUPERAÇÃO PÓS-CORONAVÍRUS

Madrid 4 de Maio de 2020

LLORENTE Y CUENCA

Há duas semanas, compartilhei as reflexões sobre o papel do principal executivo para conter a sangria causada pela chegada da crise da COVID-19, e quais são as medidas chave para superar o impacto causado nas empresas, tendo foco no **propósito**, na gestão dos *stakeholders* e nos **capitais** da organização.

Para as organizações que foram capazes de superar essas fases da crise, chegou a hora de focar no processo de recuperação a curto, médio e longo prazo, e por isso, novamente, permito-me recorrer a vocês para compartilhar algumas ideias que esperamos que sejam úteis a todos.

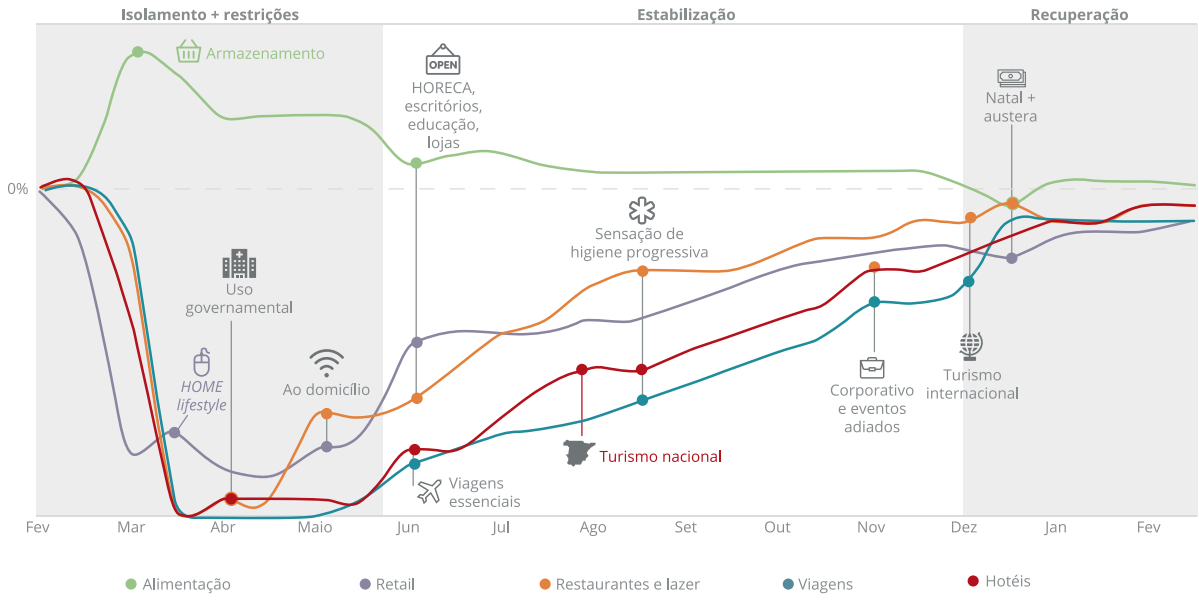
Como vimos no documento anterior, **nunca é fácil gerenciar**, mas o que está claro é que **liderar é sempre difícil** e chegou a hora de nos prepararmos para a retomada.

VOLTE. ADAPTE-SE. MUDE.

As diferentes análises e estudos publicados nas últimas semanas sobre o impacto socioeconômico da crise da saúde apontam que ainda não se sabe como sairemos desse período, o que dependerá, em grande parte, do comportamento que tenhamos com a fase sanitária da crise e o processo de contenção da COVID-19.

Assim, o estudo realizado pelo Monitor da Deloitte Consulting, *"COVID-19 - Impacto e cenários de recuperação do consumo e da distribuição"*, de 27 de março, mostrou uma curva que apontava para um processo de retorno da atividade ao longo da primavera, uma recuperação progressiva da economia ao longo do verão e outono – em que a adaptação à nova realidade será chave – e um processo de consolidação das mudanças ao longo de 2021.

Análise setorial (% Var. sobre o Ano Anterior)



Um relatório similar da McKinsey, *"COVID-19 na Espanha: o duplo imperativo de saúde e bem-estar econômico"* de 6 de abril, nos ajuda a refletir sobre as três fases que os CEOs terão que gerenciar nos próximos meses.

ACHATE A CURVA

A primeira fase consiste em se preparar para o retorno às atividades, em que o duplo foco é marcado pela minimização do impacto negativo na saúde da população, e a segunda, pelo exercício da liderança para minimizar o impacto na economia e nos empregos, que sofrerão uma parada. Será uma **fase eminentemente técnica, com foco no curto prazo.**

Para todos os gestores, tanto do sistema de saúde, quanto aqueles que se destacam na esfera econômica, o mantra a seguir é achatar as curvas, que no caso da saúde já foi suficientemente explicado, mas que no âmbito econômico ainda há questões em que seria bom nos aprofundarmos.

O compromisso de políticos e gestores de empresas deve estar orientado a **minimizar a profundidade do impacto econômico** do rompimento, já que enfrentar um processo de recuperação que parte de um impacto negativo de -4,6% do PIB não é a mesma coisa que enfrentar um impacto que se inicia em -12,2%.

Para isso, é importante que a fase de latência da atividade econômica seja o menor possível com as atividades interrompidas. Precisamos garantir que qualquer atividade econômica que possa ser desenvolvida em condições de segurança sanitária possa continuar sendo feita.

“O compromisso de políticos e gestores de empresas deve estar orientado a minimizar a profundidade do impacto econômico do rompimento”

O imperativo de hoje: Salvar vidas e proteger o bem-estar da população

O imperativo duplo que enfrentamos

Imperativo 1: ***Salvar vidas***

1a **Conter o vírus** tanto quanto possível

1b **Aumentar a capacidade de tratamento e teste**

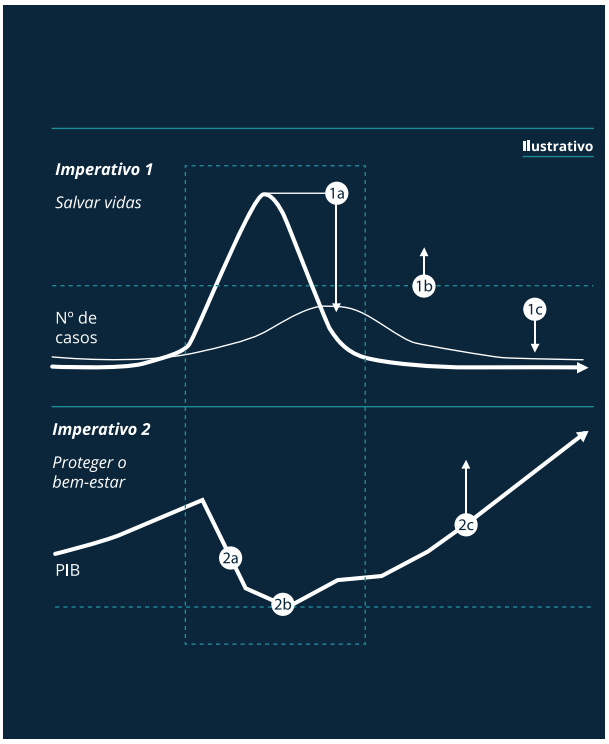
1c **Desenvolver tratamentos,** medicamentos e vacinas

Imperativo 2: ***Proteger o bem-estar***

2a **Apoiar pessoas e negócios** afetados pelos confinamentos

2b **Preparar para o retorno seguro ao trabalho** quando o vírus regredir

2c **Preparar a aceleração da recuperação** a partir de uma diminuição do PIB estimada para entre -4,6 a -12,2%



Iniciativas como a #EstoNoTieneQueParar https://estonotienequeparar.com/ fomentada pela rede agroalimentar que promove a Mercadona, é um exemplo de como a sociedade civil responsável pela geração econômica está liderando para além das administrações públicas competentes.

Um bom exemplo de iniciativas para a reativação do consumo é a campanha #SaveTourism, focada em "Não cancele, adie" https://sextaplanta.com/no-canceles/, ou a campanha para incentivar o turismo nacional dentro da Espanha para este verão, lançada pelos hoteleiros, também vai nessa direção.

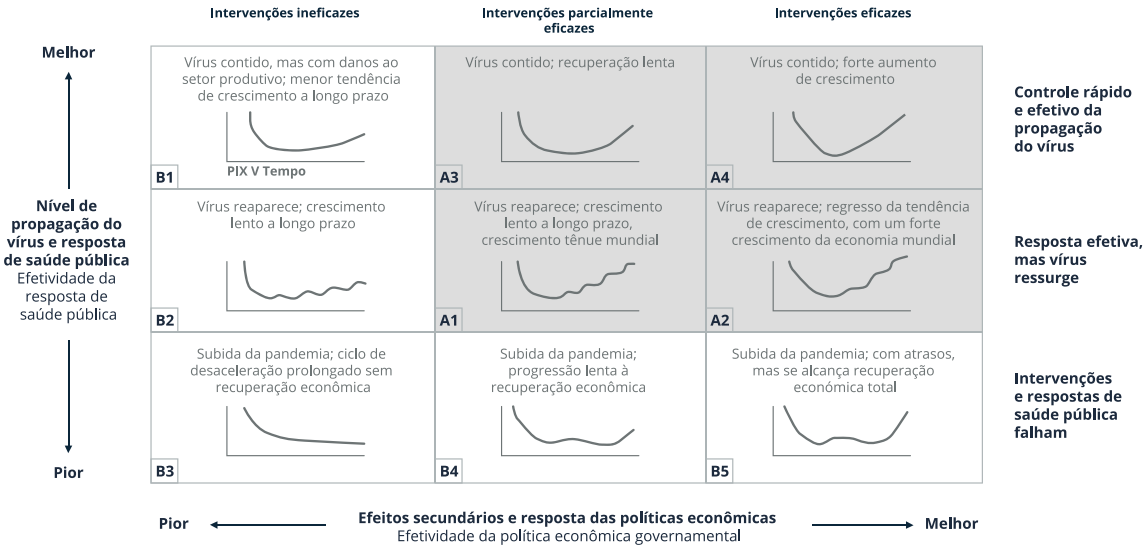
O segundo eixo deste trabalho é **reduzir a duração da desaceleração econômica ao longo do tempo** e acelerar a curva de retomada da economia. Como indica o relatório da McKinsey mencionado acima, ainda há muitas incertezas sobre como será a curva de recuperação, então devemos nos concentrar em gerenciar as alavancas que, sim, estão nas mãos de empresas e CEOs, a fim de estarmos preparados para acelerar o retorno da atividade operacional e, acima de tudo, reativar o consumo.

À medida da capacidade de gestão de cada CEO, o foco nesta fase deve estar na **reativação do consumo**, e que a parte operacional da sua organização seja capaz de **responder com agilidade à reativação.**

Há 9 cenários possíveis de desenvolvimento da crise da COVID-19 em função do impacto das intervenções económicas e de saúde

Ilustrativo

9 cenários propostos segundo a efetividade das intervenções nas dimensões de saúde pública e economia



ACELERE A INCLINAÇÃO

Quando chegar a hora de recomeçar a operar e já tivermos alcançado esta meta, uma nova etapa se abrirá, na qual a chave será a capacidade das organizações de se adaptarem às circunstâncias conjunturais que ocorrerão no ambiente dos *stakeholders* críticos da empresa. Será uma fase com **foco tático e a ser desenvolvida a médio prazo que supomos que deva ocorrer** no segundo semestre de 2020.

Se uma organização for capaz de se adaptar com **agilidade e eficiência** a tudo isso, ela fará com que a sua curva de retomada em direção à recuperação seja mais rápida. Será uma questão de agilidade, flexibilidade e abertura à mudança, o que quer dizer que organizações mais hierárquicas e lentas para a tomada de decisão terão mais dificuldades em reduzir o período de retorno às atividades.

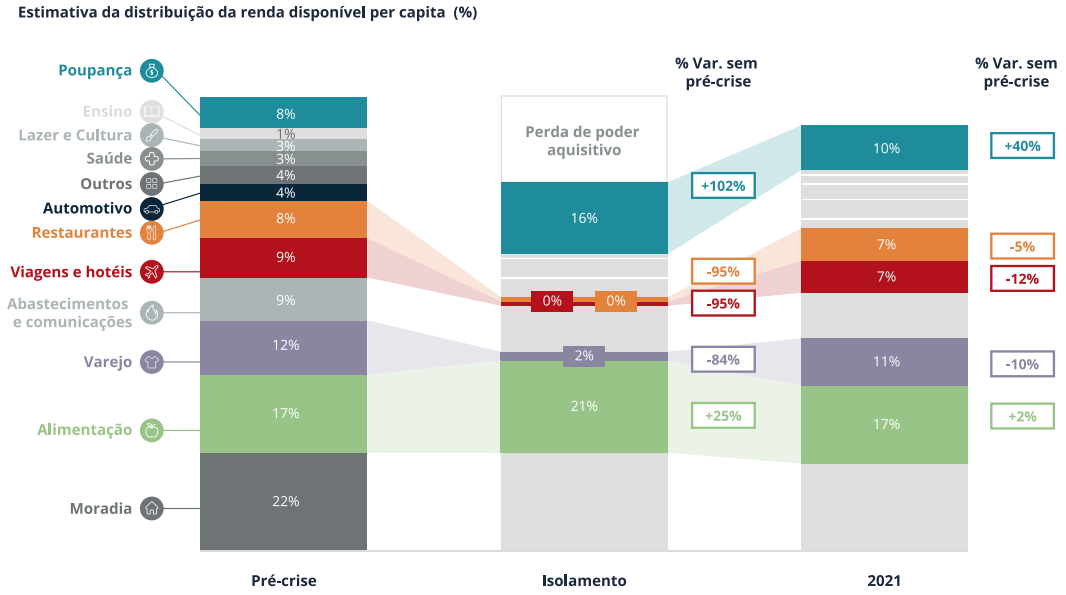
Vários estudos que analisam quais serão as circunstâncias que irão impactar algum dos *stakeholders* já estão disponíveis online, mas, como indicado no meu artigo anterior, o fundamental e o desafio do CEO é ver o todo, bem como poder priorizar entre todas as chaves dos diferentes grupos de interesse e tomar decisões rápidas. A segunda peça indispensável será a eficiência das equipes na implementação, pois a capacidade de aproveitar essa "onda" depende muito de como as equipes estão configuradas e da cultura de melhora contínua e adaptação que foram cultivadas nos anos anteriores.

Resumo aqui algumas peças chaves separadas por stakeholders que parecem estar gerando consenso nos campos do pensamento como pontos essenciais a serem considerados nessa fase.

CONSUMIDOR:

As empresas devem concentrar a proposta de valor em satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores e clientes. Nesse caso, o terremoto foi tão intenso que é provável que ocorram mudanças conjunturais que nos obriguem a revisar como estamos entregando o produto ou serviço, as condições de pagamento, como comunicá-lo ou como resolvemos novos requisitos em relação à segurança, confiança ou confiabilidade.

O consumidor precisa se sentir entendido, acompanhado e parte de uma comunidade. As empresas que estão se esforçando para fazerem parte da solução da crise da saúde, e para isso adaptarem sua oferta à nova realidade, terão um impacto cada vez menor.



Essas informações podem ser expandidas no IDEAS LLYC preparado por meus colegas, a equipe de Consumer Engagement "Consumidores e marcas nos tempos da COVID-19".

Obviamente, não devemos perder de vista o fato de que, de acordo com o estudo da Deloitte Consulting mencionado no início, parece evidente que ocorrerá uma restrição de renda, tanto por fatos objetivos como subjetivos, que levarão as pessoas a consumirem menos.

COLABORADORES:

Segundo lemos no "Statement on the Purpose of a Corporation", da Business Roundtable, as empresas devem investir continuamente no seu capital humano, e gerenciá-lo adequadamente.

Sem perder o foco de tudo o que devemos fazer para satisfazer o restante das necessidades da Pirâmide de Maslow, estamos em uma etapa em que o essencial são as **necessidades básicas**, que diz respeito à **saúde** e garantia de condições para evitar contágios, e segurança, em termos de favorecer a **manutenção do emprego** e o *modus vivendi* das pessoas que trabalham em sua organização – tudo isso proporcionará um retorno importante em termos de **engajamento** com a equipe.

Isso não significa que não temos que seguir fomentando o teletrabalho, a reconciliação, a diversidade, o gerenciamento de talentos ou o envolvimento de pessoas com o propósito da organização de criar a cultura que buscamos.

FORNECEDORES:

Para aqueles fornecedores que **são parceiros autênticos** da sua organização **na criação de valor**, aqueles que realmente têm um papel de contribuição para sua própria cadeia de valor, é essencial se sentirem parte dela e que sejam tratados de maneira justa. Cada um receber pelo que contribui e ser tratado respeitando os **direitos humano**s e com a **transparência** que merecem, é essencial para que participem do seu processo de retomada.

Esses são elementos fáceis de dizer, mas difíceis de implementar, já que levamos décadas de reinado da captura de valor em nossa própria conta de resultados à custa da retirada de valor da conta de resultados dos fornecedores. No entanto, é necessário tratá-los como um elemento essencial de nossa atividade e eles têm o mesmo direito à sobrevivência que nós. Em muitos casos, nossa própria sustentabilidade depende da deles, e acho bom lembrar o aforismo **"sua cadeia é tão forte quanto o elo mais fraco".**

Pagar as contas em dia, ou até adiantá-las, se sua situação financeira permitir, como já estão fazendo muitas grandes empresas espanholas, é uma maneira eficiente de cuidar deles, como também pode dar visibilidade aos seus planos de retomar a atividade e solicitar colaboração nesse caminho.

Essas informações podem ser expandidas no IDEAS LLYC preparado por meus colegas da área de Talent Engagement "COVID-19: Chaves para gerenciar o engajamento com talento na incerteza".

CIDADÃOS:

As empresas são cidadãs corporativos que vivem em parceria com pessoas físicas e jurídicas. O bem social comum a todos é o mesmo; se uma sociedade se desenvolve e avança, é bom para as pessoas e também para as empresas e outras organizações.

As empresas, devido ao seu tamanho e capacidade organizacional, têm papel relevante na geração de valor por meio de **impostos, empregos e atividade econômica** que mobilizam a sociedade para o bem-estar. Para isso, precisamos ir além da gestão do capital econômico e incorporar ao dia-a-dia empresarial a **gestão do impacto ambiental e a geração de conhecimento e tecnologia** que farão todos avançarem.

É importante incluir uma reflexão sobre como a empresa incorporou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU em seu dia-a-dia e como atualizamos as prioridades durante o gerenciamento da COVID-19 para agregar valor às novas urgências do ODS 2 Fome Zero, tal como fizeram as empresas da cadeia agroalimentar, distribuição e hospitalidade; o ODS 3 Saúde e Bem-estar, conforme realizado por empresas farmacêuticas e de saúde; o ODS 7 Energia Acessível, facilitada pelas empresas de eletricidade e gás; o ODS 8 Trabalho, como fizeram todos esses empresários que priorizaram a manutenção dos empregos acima dos benefícios. Essa crise permitiu demonstrar que a Responsabilidade Corporativa já é maior de idade e é crítica na gestão de empresarial.

ACIONISTAS:

Em um momento de colapso do valor das ações em todos os mercados e de forte contração econômica, deve-se lembrar que durante o Fórum Econômico Mundial, no Manifesto elaborado em sua reunião de Davos 2020, foi definido um marco universalmente aceito para demonstrar a criação de valor sustentável em que a Governabilidade Corporativa e a gestão do impacto social e ambiental (ESG por suas siglas em inglês) deveriam se unir com a medição do rendimento empresarial.

Nesses momentos de verdade, lembre-se de que em sua carta anual aos CEOs, Larry Fink, CEO da BlackRock, observou que os critérios ESG são “um fator determinante nas expectativas das empresas a longo prazo”, e assinalou que eles não voltariam a investir em negócios que apresentem alto risco para a sustentabilidade.

É um bom momento para demonstrá-lo com fatos, e as empresas que o fizerem obterão uma vantagem competitiva relevante para a fase de retomada.

MUDE

Desde o início do século, tomamos como certo que a velocidade da mudança tornou inútil a estrutura de gestão baseada em planos estratégicos de longo prazo e passamos a planos de ação de médio ou curto, nos quais o sucesso foi ponderado com base no desempenho na conta de resultados do exercício.

É verdade que isso nos impede de esbarrar em obstáculos imediatos, mas também é muito provável que, evitando colidir com o próximo problema, em alguns anos nos encontraremos perdidos na mata ou sejamos devorados por algum concorrente.

Devemos recuperar a visão a longo prazo e a abordagem estratégica com base na análise de macrotendências que causam mudanças no cenário competitivo e impactam diretamente as necessidades e expectativas que nossos stakeholders têm de nós como empresa.

Nesse caso, não é diferente. Devemos incorporar no processo de planejamento de 2021 uma análise aprofundada de como a COVID-19 acelerou a chegada de diferentes tendências e como isso está impactando os grupos de interesse. Após a conclusão dessa análise, é necessário ter valentia e coragem para incorporá-la à reflexão estratégica e alterar o que precisa ser mudado para enfrentar o próximo ano e poder dizer, daqui algum tempo, que não apenas superamos a crise da COVID-19, mas também nos tornamos mais fortes, sábios, competitivos e sustentáveis.

Para facilitar essa reflexão, trago alguns apontamentos sobre os relatórios de macrotendências que a consultoria WGSN realiza periodicamente e que podem fornecer pistas úteis nesse processo.

O **mundo** VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) se impôs, e a incerteza levou a **preocupações com o impacto econômico, financeiro e socio trabalhista**, que protagonizarão nos próximos meses.

O **fator medo i**rá aflorar comportamentos associados a reações em situações de estresse geradas pelo "trauma" causado pela COVID-19.

A **necessidade de proteção, segurança e mensagens positivas** terá um impacto na maneira como nos relacionaremos como empresas com os *stakeholders.*

O retorno do **hiper localismo** terá seu lugar nos próximos meses, a rejeição ao global, juntamente com o medo de viajar, fará com que o local, o vizinho, a família, os amigos, as vilas e os vizinhos ganhem peso nos padrões de comportamento e consumo. **Adaptar a oferta ao local** e ajudar na recuperação do próximo serão apreciados.

O critério de **emergência climática** será reforçado, mas será necessário ir além, pois se valorizará as empresas que **reforçarem suas linhas de ação real** e deem protagonismo a sua proposta de valor ao cuidado com o meio ambiente e com os momentos de relacionamento com os grupos de interesse nesse eixo. **As pessoas querem ser protagonistas e ser parte da ação.**

Essa crise nos permitiu sentir a importância da família e, principalmente, dos mais velhos. O **equilíbrio geracional** será uma tendência crescente nos próximos meses. **Gerar ofertas adaptadas à terceira idade, aceitar capital humano sênior e valorizar a experiência** será um eixo de atuação que terá um impacto positivo nos próximos tempos.

O coronavírus acelerou várias **mudanças geopolíticas** importantes. A ascensão da **China** e a geração de relacionamentos criados com base no comércio de equipamentos médicos e de proteção terão efeitos rápidos. A busca de novos mercados para reativar a economia nos fará focar novamente nas questões da África. A **realocação** dos processos da fábrica para obter autossuficiência produtiva gerará oportunidades de negócios para empresas que investem e tendências de consumo em compras locais.

A gestão do **decrescimento positivo**, o efeito dos **novos padrões migratórios,** a irrupção do **teletrabalho** como padrão, a **mudança nos canais** de comercialização e relacionamento, etc., são tendências que devem ser incorporadas ao processo de reflexão estratégica que define o tempo de rota dos próximos dois anos e que nos permita concluir todo esse processo, podendo afirmar que aprendemos e que mudamos tudo o que é necessário para sermos mais forte.

“Adaptar a oferta ao local e ajudar na recuperação do próximo serão apreciados. O equilíbrio geracional será uma tendência crescente nos próximos meses”

GERENCIAR O HOJE PARA CONQUISTAR O FUTURO

As organizações devem ser capazes de criar e realizar **propostas de valor sustentáveis para seus grupos de interesse**, principalmente para seus clientes, mas devem levar em consideração seu dever de entender e cuidar do ecossistema em que operam.

Agora, mais do que nunca, as organizações precisam enfrentar dois desafios em paralelo: o **gerenciamento eficiente do hoje,** a visão a curto prazo para evitar tropeçar nos obstáculos ao longo do caminho e a **gestão eficaz de mudanças** para poder vencer o futuro, a visão a longo prazo que guia o caminho.

Como pudemos ver, as fases que temos de enfrentar são diversas e com focos e enfoques diferentes. A curto prazo, precisamos nos concentrar em fazer o que precisa ser feito para atrasar a curva e retornar o mais rápido possível. A médio prazo, devemos nos adaptar às circunstâncias e alcançar uma curva de recuperação acelerada. A longo prazo, precisaremos entender quais dessas mudanças permanecerão, quais macrotendências aceleraram e gerenciar as mudanças organizacionais para não ficamos para trás.

A única maneira de gerenciar as transformações múltiplas e profundas é liderar o **gerenciamento de mudanças** com solvência e torná-lo uma atividade principal nas estratégias de nossa organização – uma atividade à qual dediquemos tempo e recursos suficientes dos conselhos de administração e dos comitês de direção.

Temos o dever, como organizações, de sermos o motor da mudança, de assumirmos o controle e nos prepararmos conscientemente para agir em um ecossistema em constante evolução. Só assim venceremos o futuro.

Não será fácil, mas será emocionante.

“As organizações precisam enfrentar dois desafios em paralelo: o gerenciamento eficiente do hoje, a visão a curto prazo para evitar tropeçar nos obstáculos ao longo do caminho e a gestão eficaz de mudanças para poder vencer o futuro, a visão a longo prazo que guia o caminho”

AUTOR

Paco Hevia. Diretor Sênior da área de Comunicação Corporativa e Conselheiro Independente de empresas. Formado em Publicidade e Relações Públicas pela Universidad Complutense de Madrid, possui mais de 20 anos de experiência em gestão de negócios. Entre 2000 e 2007, fez parte da equipe da LLYC e, posteriormente, ingressou na Ceralto Siro Foods como diretor de Recursos Humanos, Responsabilidade Corporativa e Comunicação até 2013. Até 2018, exerceu responsabilidades semelhantes na Calidad Pascual. Foi presidente da Associação de Diretores de Responsabilidade Social Empresarial, Vice-Presidente da Associação Agroalimentar Vitartis, entre outras atividades.

phevia@llorenteycuenca.com

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 Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Chief Talent Officer
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Diretora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

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

Daniel Fernández Trejo
Diretor Sénior de Tecnologia
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e Global Controller
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 Sénior
oiniesta@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 Sénior Esporte e Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

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

David G. Natal
Sócio e Diretor Sénior
Consumer Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Sócia e Diretora Executiva
da área Estúdio Criativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sénior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Diretor Sénior
Comunicación Financiera
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

Carlos Correcha-Price
CEO
ccorrecha@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Diretor Sénior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Diretor Executivo
erojas@llorenteycuenca.com

Nueva York

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

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÃO NORTE

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

Cidade do México

Rogelio Blanco
Diretor-geral
rblanco@llorenteycuenca.com

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

Javier Marín
Diretor Sénior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

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 José

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

Gonzalo Carranza
Diretor-geral
gcarranza@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
Sócio e Diretor-geral Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo

Cleber Martins
Sócio e Diretor-geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Daniele Lua
Diretora Executiva
dlua@llorenteycuenca.com

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

Buenos Aires

Mariano Vila
Sócio e Diretor-geral
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda
Diretor-geral
msepulveda@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente Conselheiro
faylwin@llorenteycuenca.com

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

IDEAS LLYC

EXPLORE. INSPIRE.

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.

ideas.llorenteycuenca.com
revista-uno.com.br