

**IDEAS LLYC**

EXPLORE. INSPIRE.



ARTIGO

**#TURNINGPOINT**  
**A NOVA ERA DO**  
**MARKETING DE**  
**INFLUÊNCIA**

Madrid, 10 de Junio de 2020

## INTRODUÇÃO

Em meio ao choque que a COVID-19 causou para as marcas e para o setor de marketing, muitos entenderam, nas palavras de Jordi Black de Zine, que “aqueles que haviam estabelecido parcerias com influenciadores tinham alavancas e redes de segurança diferentes daqueles que não as possuíam”. Em meio a uma pandemia envolvendo o fechamento de produções oficiais, muitas marcas tiveram sérios problemas ao criar conteúdo de qualidade que pudesse se conectar com seu público. Com uma previsão de valor de 10 bilhões de dólares nos próximos meses, resta ver como esses dados afetarão a recessão no setor causada pelo coronavírus, mas também é um bom momento para refletir sobre a evolução do setor de marketing de influenciadores.

Nos últimos dois anos, enquanto os números dos negócios usados pelos influenciadores não pararam de crescer, também testemunhamos o desenvolvimento de um sentimento anti-influenciador que contribuiu muito para a explosão de notícias falsas e a proliferação de seguidores não reais. Existem muitos casos, incluindo o de Yovan Mendoza, anteriormente conhecida como Rawvana, uma influenciadora crudivegana que apareceu comendo peixe em uma publicação de outro influenciador e, diante da controvérsia, acabou mudando sua identidade nas redes sociais. Experiências concretas que tiveram um impacto global devido a declarações ou conteúdo inadequado de influenciadores também levaram as marcas a se desculpar e demonstrar publicamente que se distanciavam delas. Ao longo do caminho, surgiram paródias dessa situação, como a de Jenya Kenner, que deixa seus seguidores intrigados com o que é real ou não e, portanto, irônico com a superficialidade do setor.

**O principal problema com a evolução do marketing de influência e sua queda na adversidade é que, com muita frequência, todos nós (marcas, agências e influenciadores) tentamos uma técnica de influência com seus sinais de alcance**, prejudicando o valor do caminho para um setor que, como qualquer um, inicialmente era, como diz o Influenciador “Marketing hub”, o tal “velho oeste”. O ecossistema de influenciadores também foi

afetado por marcas imediatas, que optaram por trabalhar com profissionais de milhões de seguidores não permitindo pagamentos baixos para salvar a coerência com os territórios e valores de suas próprias empresas. Isso levou muitos a esperar tratamento especial e até produtos caros de graça, sem dar nada em troca. Um território com pouca regulamentação e onde as pessoas agiam basicamente como queriam.

Na realidade, este sentimento anti-influenciadores é uma oportunidade para que a indústria do marketing de influência se profissionalize. Por outro lado, o modelo contribuiu com o interesse de algumas instituições, como a *Federal Trade Commission* (FTC) nos Estados Unidos, para regular este modelo de relação entre influenciadores e marcas, assim como os esforços de empresas como Kellogg's e Unilever decididas em lucrar contra as contas falsas. Embora já existam normas vigentes que se encaminham em direção à transparência, o seu cumprimento está sendo lento, entre outras coisas, devido às reservas de algumas marcas, que acreditam que tornar explícito o relacionamento com o influenciador pode prejudicar sua eficácia, apesar do fato de que estudos como o publicado em 2018 pela *Harvard Business Review* (realizado por Alice Audrezet e Karine Charry) negam isso. Por outro lado, como foi destacado no relatório “O que vem a seguir para os influenciadores de marketing?” de Zine, “nenhum influenciador pode garantir que você tenha um público limpo. Cerca de um em cada três profissionais diz que em algum momento no passado receberam seguidores ou engajamento. Isso significa que, mesmo com a melhor das intenções, os profissionais de marketing terão que encontrar uma maneira de contabilizar uma proporção de seguidores falsos em suas estimativas”.

A seguir, desenvolveremos algumas das chaves para transformar um setor que busca seu lugar no marketing, enquanto luta contra suas próprias contradições.

## COINCIDÊNCIA EM VALORES E AUTENTICIDADE *Como escolher os parceiros adequados*

Cada vez mais marcas entendem que não se trata apenas de ter uma rede de influenciadores com milhões de seguidores, mas, acima de tudo, de gerar uma melhor correspondência entre seus valores e os desses colaboradores. Essa reflexão não ocorre apenas por parte das marcas, há muitos exemplos de influenciadores que impõem seus critérios de trabalhar apenas com empresas com as quais compartilham valores, como Sophia Li, uma influenciadora viajante consciente que só desenvolve parcerias com marcas sustentáveis que se encaixam no conceito de 'conteúdo consciente'. Essa tendência coincide com a da explosão de influenciadores intencionais, focados em causas que variam de saúde mental aos direitos dos animais e à sustentabilidade.

Muitos influenciadores se tornaram referências para os consumidores que apostam em consumir marcas responsáveis com o meio ambiente. Isso acontece com testes de produtos de beleza em animais por meio de contas como @sustainably\_vegan ou com o movimento de "low impact" promovido por @crueltyfreewithme ou no veganismo e nos direitos dos animais que o @thatvegancouple divulga. Os influenciadores de hoje, de modo proposital, geralmente se aproximam ou agem dentro de movimentos ativistas, como para a regulamentação de armas nos Estados Unidos, o caso de Emma González (sobrevivente do tiroteio em Parkland), a busca por maior educação sexual (Killer e Sweet Thang) ou o apoio às mulheres na indústria da moda e beleza que lidam com distúrbios alimentares (The Chain). Todos eles são exemplos de como essas tendências se cristalizam no mundo digital e podem liderar movimentos contra as marcas, mas, acima de tudo, podem ser grandes aliados para suas estratégias de ativismo.

Em 2019, o Instagram anunciou sua intenção de remover 'likes' para promover a qualidade do conteúdo acima de outros critérios, em consonância com uma busca generalizada por maior autenticidade e menos reprodução de conteúdo pronto. Essa busca de autoexpressão

e autenticidade, à qual já nos referimos em nossa análise de tendências de 2018, refletisse, por exemplo, no caso de Rianne Meijer, uma influenciadora que tende a fazer comparações entre imagens tratadas com um filtro e outras sem. Uma das críticas mais repetidas do setor tem a ver com sua homogeneidade, um caso que a Paper Magazine denunciou na época ao coletar as 100 contas do Instagram com mais seguidores, o que permitiu perceber que a maioria era de jovens mulheres brancas. Nesse relatório, eles chegaram a mesclar imagens para estabelecer o que seria o retrato "robô" de uma influenciadora de sucesso hoje, destacando uma considerável falta de diversidade.

**“Conectar os valores da marca e os do influenciador e fazê-lo, a partir de briefings mais flexíveis que favoreçam a percepção de autenticidade, promover conteúdo para o desenvolvimento de entusiastas genuínos ao seu lado”**



Em busca da autenticidade crescente, também estão proliferando novos temas que antes pareciam distantes do mundo “perfeito” de influenciadores, como os relacionados à busca de autoaceitação ou de “body positive”. No extremo oposto, pode ser o caso de Chris Buetti, analista de dados que desenvolveu o @beautiful.newyorkcity, com uma conta automatizada para a qual treinou uma IA que tira fotos de outros perfis e as carrega no próprio perfil adicionando hashtags. Também a proliferação de avatares digitais, alguns deles já se tornaram celebridades internacionais, como Lil Miquela, Dadeko Noonoori ou Shudu, a primeira supermodelo digital do mundo.

Conectar os valores da marca e os do influenciador e fazê-lo, a partir de briefings mais flexíveis que favoreçam a percepção de autenticidade, promover conteúdo para o desenvolvimento de entusiastas genuínos ao seu lado. Criadores que têm permissão para produzir conteúdo que não apenas se encaixa em seus canais e marca, mas que também estimule, gerando então impulsionamento e credibilidade que são repassados aos seus seguidores e alinhados de uma maneira mais natural com a estratégia de marca.

## **ESTRUTURA DE CONVERSA** *Como desenvolver relacionamentos e não campanhas*

Apesar do atual reinado do Instagram ou do surgimento do Tik Tok, os influenciadores estão cada vez mais conscientes de que seu futuro não pode depender de plataformas específicas, nem mesmo de categorias singulares. Portanto, podemos detectar influenciadores cada vez mais versáteis, que acumulam seguidores de diferentes interesses e abordagens diferenciadas por plataforma. Isso coexiste com o fato de que, diante da contratação habitual de marcas das contas de influenciadores de celebridades, está cada vez mais sendo priorizado o campo de expertise e a capacidade real de influência de determinados influenciadores em comunidades essenciais para estratégia de marketing. Nesta linha, o trabalho com micro-influenciadores foi normalizado à medida que o KPI de engajamento cresceu em relevância, uma vez que o deles é geralmente muito maior do que o de seus colegas mais estabelecidos e profissionalizados.

Outro elemento a ser levado em consideração no futuro é a predominância de conversas por meio de aplicativos fechados ou semi-fechados, o que dificulta a mensuração de estratégias tal como foram realizadas até agora. Além da explosão de aplicativos de mensagens, o mesmo mundo de conversas sociais é modificado pelo surgimento de ecossistemas fechados e controlados em torno de determinados influenciadores, como o Escapex, que cria plataformas sociais descentralizadas que funcionam de modo semelhante ao Instagram, mas com total controle do influenciador e que personalidades como Jeremy Renner ou Alessandra Ambrosio já usam, o que lhes permite não depender no futuro da aparição ou desaparecimento de certas plataformas sociais e monetização diretamente de suas fãs sem a necessidade de patrocínio da marca.

**“Detectar novas comunidades se torna uma necessidade para as marcas ao conectá-las às histórias que elas desenvolvem em determinados territórios, como os de estilos de vida ou culturas urbanas”**

Por outro lado, dado o enfoque de marketing de influência por campanhas, as marcas mais avançadas vêm desenvolvendo estratégias que combinam geração de conteúdo com marketing de influência há algum tempo e o fazem através de um trabalho estável e de longo prazo com determinados perfis – o que vai além de lançamentos ou ações específicas. Uma estratégia que se concentre apenas em influenciadores ou apenas em sites ou redes perderá a oportunidade de realmente tirar proveito das ferramentas e formatos disponíveis que existem hoje. **Construir estruturas de conversa com base em relatos de marca nas quais nem todos os perfis desempenham o mesmo papel, mas todos exercem uma função na conversa é a chave para obter resultados** efetivos. Quanto ao conteúdo, o “reino do vídeo” é conhecido neste momento, mas outros formatos estão em alta, como o áudio (com *podcasts* na vanguarda), que também está funcionando melhor e mais barato do que produzir.

Detectar novas comunidades se torna uma necessidade para as marcas ao conectá-las às histórias que elas desenvolvem em determinados territórios, como os de estilos de vida ou culturas urbanas. A criatividade que algumas dessas comunidades de tendências desenvolvem no mundo digital está frequentemente relacionada a uma democratização do artístico através das redes sociais. Isso inclui, por exemplo, aqueles que experimentam a cultura da falsificação para realizar intervenções criativas, aqueles que trabalham para trazer qualidade a objetos mundanos, os criadores de filtros e memes digitais de realidade aumentada ou mesmo o ressurgimento da criação narrativa através das redes. Grande parte do talento criativo mais subversivo e relevante de hoje usa as redes (e especialmente o Instagram) como campo de batalha e representa uma oportunidade para as marcas que sabem como detectá-lo e fazê-lo crescer de mãos dadas com seus objetivos.



## **'ADVOCACY' COM CLIENTES E FUNCIONÁRIOS** *Como criar influência além dos influenciadores profissionais*

Em 2018, a Macy's lançou o *Style Crew*, uma comunidade formada pela experiência de seus próprios funcionários e focada no compartilhamento de conselhos de estilo e beleza on-line com os clientes. Como comenta um relatório do Marketing Hub, "o 'advocacy' de clientes e funcionários existe, mas relativamente poucas empresas perceberam o potencial subutilizado que têm em mãos. Isso tende a

mudar à medida que as empresas reconhecem que, embora essas pessoas possam não ter o maior número de seguidores, seu entusiasmo e conhecimento dos produtos / serviços da empresa servem para compensar seu alcance mais restrito".

Em consonância com a coincidência de valores e a busca pela autenticidade que discutimos, mas também com a eficácia da comunicação, parece lógico que as marcas comecem a perceber o potencial subutilizado de embaixadores de marca credíveis que possuem entre seus próprios colaboradores e clientes. A ideia de superfãs vem se desenvolvendo timidamente no mundo das marcas através de plataformas como a Zyper, que usa a IA para conectar marcas com 1% de seus principais clientes, em vez de usuários influentes. A Zyper permite que esses fãs interajam sobre recomendações de produtos e se tornem embaixadores da marca por meio do acesso a produtos gratuitos.

Na mesma linha, a Adidas lançou o Clube de Criadores, um programa de afiliação que dava aos consumidores mais entusiasmados a possibilidade de ter acesso antecipado a produtos, eventos e promoções especiais. Como destaca a Fast Company, esse modelo de relacionamento evoluiu para permitir que os membros da comunidade vendessem os produtos da Adidas, passando da influência para a venda social.

No caso da defesa de funcionários, as empresas geralmente continuam errando ao lado da desconexão entre departamentos e, à medida que o desenvolvimento de programas de embaixadores para as notícias corporativas das empresas é cada vez mais abundante, sua capacidade de construir confiança com terceiros é frequentemente negligenciada através de estratégias de marketing ou de produto. Uma visão mais integrada do potencial desses superfãs internos sempre melhora o impacto e a coerência das mensagens, enquanto desenvolve o orgulho de pertencer às organizações.

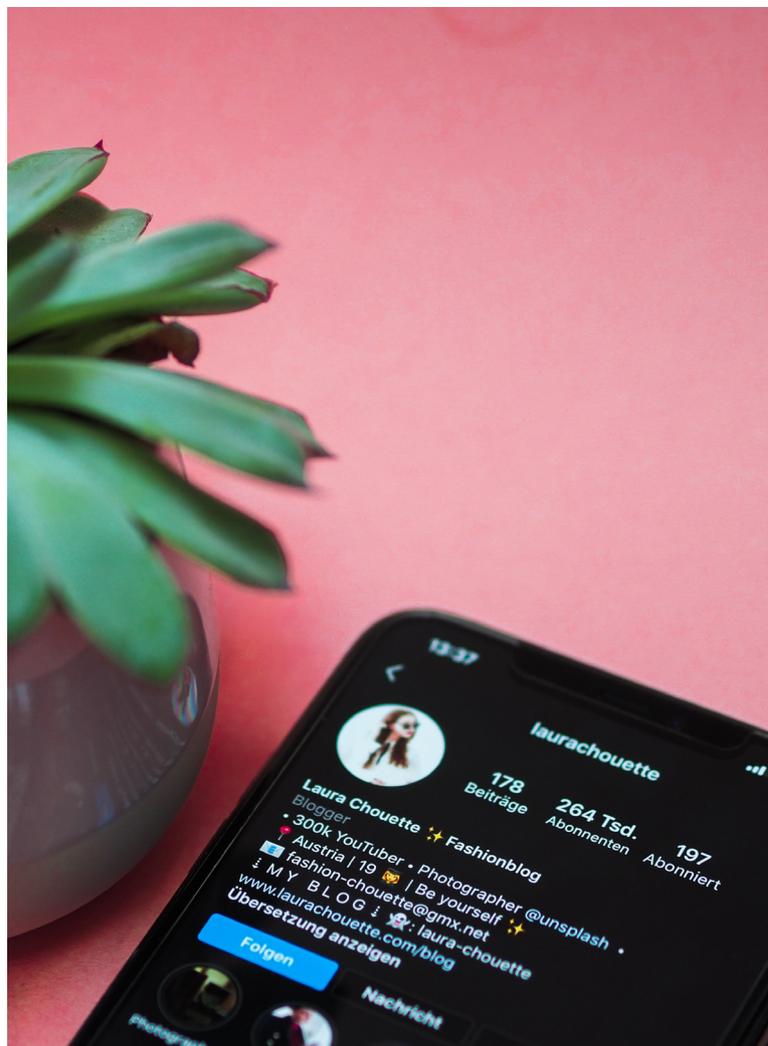
**NOVA FORMA DE MEDIR**

*Como enfrentar o dilema da lucratividade*

A pergunta básica que muitos gerentes de marketing ainda fazem hoje quando adotam estratégias de influência é como medir seu ROI. De acordo com um relatório da Zine do ano passado, metade dos tomadores de decisão afirmou que, embora seu conhecimento de como o marketing de influenciadores funcione tenha aumentado, ele ainda não está no mesmo nível de transparência que outras áreas de marketing digital e especificamente, eles apontam dois aspectos que afetam diretamente o ROI: preços e público-alvo. Cerca de 42% dos entrevistados reconheceram ter pedido provas do número de seguidores e engajamento e apenas 18% dos relatórios sobre o componente demográfico das cifras destes influenciadores. A incerteza quanto à possibilidade de pagar por uma audiência ou um compromisso que não é real continua sendo um dos grandes medos dos responsáveis pelo marketing e do setor, e isso só pode ser combatido com maior grau de transparência à medida que avançamos em profissionalização.

A falta de padrões de preços ou a baixa acessibilidade a métricas confiáveis e escalonáveis também não contribuem para o sentimento de insegurança de muitos gerentes de marketing. Assim, embora o foco esteja cada vez mais em marcas e métricas de engajamento e vendas diretas, por outro lado, 75% dos influenciadores no relatório da Zine dizem que se sentiriam mais confortáveis se as marcas estivessem mais preocupadas com a qualidade de conteúdo ao desenvolver uma colaboração. Acima do objetivo ou do engajamento, a reivindicação de influenciadores sobre a qualidade do conteúdo, e a métrica faz sentido se a entendermos em termos de relevância, e analisarmos como um determinado influenciador ou conteúdo pode contribuir dentro de um contexto de estrutura de conversa.

**“A falta de padrões de preços ou a baixa acessibilidade a métricas confiáveis e escalonáveis também não contribuem para o sentimento de insegurança de muitos gerentes de marketing”**



## IDEIAS ATIVÁVEIS PARA MARCAS

- Estabelecer **estratégias de colaboração** de médio e longo prazo - baseadas não apenas na remuneração financeira, mas também na confluência de valores para gerar verdadeiros entusiastas.
- Arriscar **descobrir novos parceiros** dentro da esfera de influência e contribuir para o desenvolvimento de comunidades alinhadas com a marca, indo além de seguir o caminho do perfil trilhado pela concorrência.
- Levar em consideração, dentro das estratégias de influência, **o papel dos superfãs com os consumidores** e entre os funcionários e desenvolver plataformas e programas para eles.
- Estabelecer **estratégias de conversa** nas quais nem todos os influenciadores tenham o mesmo papel de amplificador ou engajamento, e com diferentes canais ou técnicas de marketing que possam contribuir de maneira diferente para a história que a marca deseja impulsionar.
- Favorecer a **autenticidade do conteúdo** desenvolvido a partir das estratégias de co-criação com os próprios influenciadores.
- **Evoluir o mix de métricas**, levando em consideração a relevância para a história da marca com base na qualidade do conteúdo gerado pelos influenciadores.

## AUTORES



**David González Natal.** Sócio e Diretor Sênior de Consumer Engagement da LLYC. David González Natal iniciou sua carreira profissional na LLYC em 2014. Atualmente, é diretor sênior e líder global na área, coordenando oito mercados. Dirigiu projetos emblemáticos para Coca-Cola, Campofrío, Telefónica, BBVA, Multiópticas ou Gonvarri, vencedores de mais de 70 prêmios nacionais e internacionais em comunicação, criatividade e marketing. Formado em jornalismo pela Faculdade Complutense de Madri e CCO global pela ESADE, trabalhou em meios como El Mundo e Cadena Ser, além do departamento de imprensa do Círculo de Belas Artes de Madri e coordenador-chefe da agência Actúa Comunicação.

[dgonzaleznllorenteycuenca.com](mailto:dgonzaleznllorenteycuenca.com)

---

Este artigo foi elaborado em colaboração com **Catalina Agudelo, Vanessa Balcázar, Nuno Cunha, Isabelle Leal, Bárbara Martínez de Irujo e Carla Martins.**

## **FONTES**

**FAST COMPANY,**

It´s sort of the Wild West: How instagram influencers are disrupting healthcare

**FAST COMPANY,**

Influencers are flocking to a surprising new kind of social media

**FAST COMPANY,**

The next phase of retail: Adidas is turning influencers into sneake salespeople

**HARVARD BUSINESS REVIEW,**

Do influencers need to tell audiences they´re getting paid?

**HARVARD BUSINESS REVIEW,**

How brands can build successful relationships with influencers

**INFLUENCER MARKETING BRANDS,**

Influencer Marketing Trend for 2020

**LATER X FOHR,**

State of Instagram Influencer Marketing in 2020

**LGN Reports,**

State of European Suitcase Brands

**MEDIAKIX,**

5 Influencer Marketing Case Studies

**SOCIALPUBLI,**

Campanhas de publicidades com Influenciadores

**WGSN,**

Gen Z influencers with purpose

**WGSN,**

Influencers emergentes: Tribus juveniles

**WGSN,**

Influencers en 2019, Tribus clave

**WGSN,**

Tendencias de marketing de influencers

**ZINE,**

What´s next for Influencer Marketing 2019?

**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 Sênior de Tecnologia  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Sócio e Global Controller  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

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

**ESPAÑA 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

**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**  
Sócio e Diretor Sênior  
Consumer Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

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

**Paco Hevia**  
Diretor Sênior  
Comunicação Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafra**  
Diretor Sênior  
Comunicação 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  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

**Carlos Correcha-Price**  
CEO  
ccorrecha@llorenteycuenca.com

**Javier Marín**  
Diretor Sênior 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

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

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

**David G. Natal**  
Sócio e Diretor Sênior  
Consumer Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

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

**Paco Hevia**  
Diretor Sênior  
Comunicação Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafra**  
Diretor Sênior  
Comunicação 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

**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 Sênior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**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 José**

**Pablo Duncan - Lynch**  
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  
jgozzer@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.llorentycuenca.com](http://ideas.llorentycuenca.com)  
[revista-uno.com.br](http://revista-uno.com.br)