

IDEAS LLYC

EXPLORE. INSPIRE.



ARTIGO

STAKEHOLDERS CAPITALISM

**GERENCIAR OS RELACIONAMENTOS
ESTRATÉGICOS DE UMA EMPRESA
PARA ENFRENTAR A RECUPERAÇÃO
PÓS-CORONAVÍRUS**

Madrid, 2 de Julho de 2020

Estamos imersos em uma turbulência na saúde com grandes efeitos econômicos e sociais. A empresa que deseja sair mais forte dela, deve considerar como administra as relações com seus stakeholders e como administra seus capitais no dia-a-dia. O foco no reforço de sua afinidade com consumidores, clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, entre outros, ajudará as empresas a superar a situação atual e a estarem mais preparadas para ganhar o futuro.

As organizações bem-sucedidas nesta turbulenta segunda década do século não apenas reconhecem o **ecossistema VUCA** (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous*) em que operam, mas elas o administram com facilidade. Portanto, entendem que liderar o ambiente a partir da cultura de colaboração, melhoria contínua e adaptação permanente à mudança é uma responsabilidade inevitável, dado o ritmo acelerado de transformação no qual estamos vivendo.

Além disso, estão cientes da necessidade de definir **para que** sua organização existe e qual é seu propósito; sabem como explicar o **porquê**, o **para quem** e o **como** querem fazer as coisas; e veem com clareza o que procuram obter como resultado antes de iniciar sua atividade.

À primeira vista, pode parecer uma tarefa simples, mas quem tem a responsabilidade de liderar uma organização sabe que não é. Agora é mais complexa do que nunca, mas não impossível. Nós apenas temos que mudar nossa perspectiva: sem negligenciar o capital econômico, devemos dar mais importância ao capital relacional. Devemos passar da primazia do acionista para a gestão equilibrada das expectativas de todas as partes interessadas no futuro dos negócios.

Desde a *Business Roundtable* até o Fórum Econômico Mundial, há consenso de que o capitalismo de grupos de interesse chegou para ficar. Como chegamos até aqui e o que podemos fazer para tirar proveito disso?

(DES)APRENDER A GERENCIAR OS CAPITAIS

A **criação de valor compartilhado com os stakeholders**, como teoria da gestão de negócios, deu um salto gigantesco no início deste século, aparentemente uma resposta óbvia ao incorporar como base gerencial a ética e o propósito de negócios orientados para o bem comum de todas as partes interessadas na abordagem de gestão.

Para entender os derivativos que isso possui, é essencial dissecar os desafios dos **conselhos de administração e dos primeiros executivos da empresa** para responder à necessidade de criar valor para e com todos os principais *stakeholders* e, acima de tudo, entender que o valor é baseado no conjunto de capitais que a empresa precisa para operar.

Pouco a pouco, vemos que as necessidades de prestação de contas estão aumentando, para a **perplexidade das áreas financeiras das empresas**. Ao expandir o mapa de *stakeholders* aos quais devemos tentar atender às suas expectativas, os problemas tangíveis e intangíveis pelos quais eles são responsáveis se multiplicam exponencialmente.

Os relatórios clássicos não são mais úteis e, quando a transposição da Diretiva Europeia sobre Informações Não Financeiras chegou, poucos conseguiram entender o para quê e por que esse pequeno salto ocorria. A norma adapta e incorpora novos tópicos sobre os quais as empresas deverão relatar seu nível de conformidade e, no caso de não conformidade, fornecer explicações sobre sua falta de desempenho.

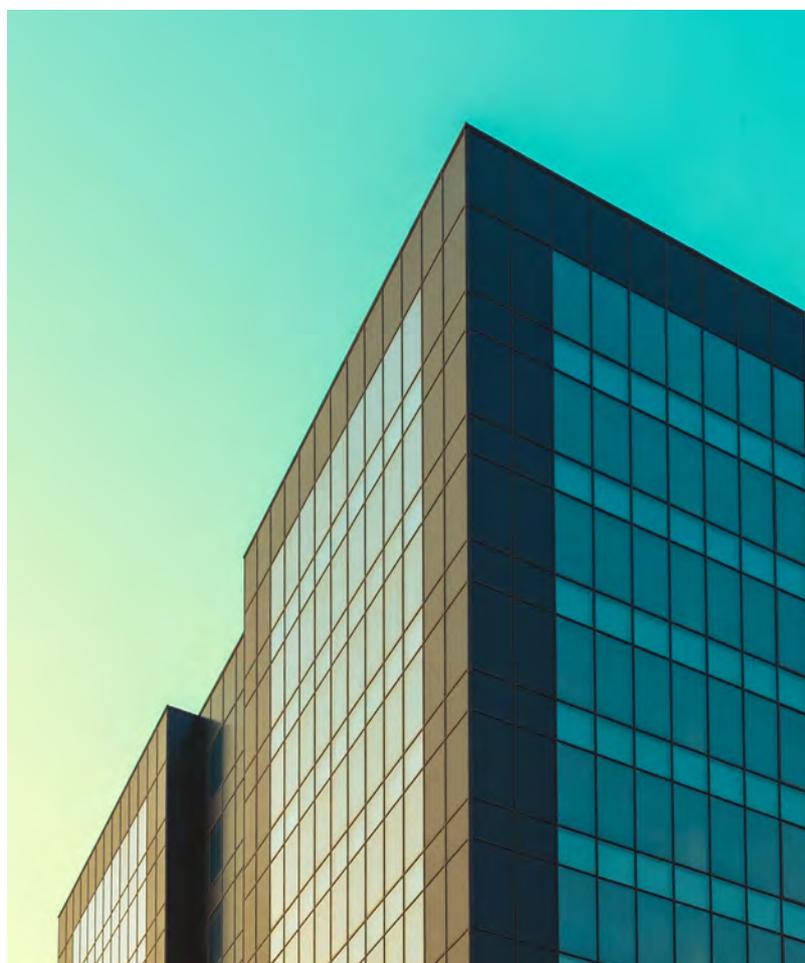
Para entender bem, você **deve desaprender**, que é uma das atividades mais complexas e difíceis para a maioria das pessoas. Devemos desaprender a dinâmica na qual a administração e seus relatórios estavam concentradas apenas nos acionistas. A partir de agora, também é necessário relatar e gerenciar o valor criado para consumidores, clientes, funcionários, fornecedores, cidadãos, etc.

Da mesma forma, deve ser desaprendido que o único capital que devemos gerenciar é o econômico-financeiro. Nos balanços das empresas, os intangíveis são cada vez mais importantes e outros tangíveis não econômicos começam a aparecer nos dashboards da administração.

“Devemos desaprender a dinâmica na qual a administração e seus relatórios estavam concentradas apenas nos acionistas. A partir de agora, também é necessário relatar e gerenciar o valor criado para consumidores, clientes, funcionários, fornecedores, cidadãos, etc”

As empresas obtêm recursos de seu ecossistema para poder operar, incorporando obviamente o **capital econômico** para gerar os ativos necessários para funcionar e o circulante necessário para não interromper o fluxo. Nesse capital específico, somos altamente treinados e sofisticados, a ponto de, para muitos cidadãos, gerarmos a ideia de que as próprias empresas só acreditam nesse capital e esquecem os demais. Vamos tentar demonstrar que esse não é o caso.

O segundo que as organizações precisam para funcionar é o **capital de talento**, o capital humano que permite que a organização funcione. Para isso, vamos ao mercado de trabalho e tentamos atrair pessoas talentosas para complementar a operação e “alugamos” uma parte importante de seu tempo para nos ajudar a cumprir o propósito e os planos de ação da empresa. Além da gestão econômica que alguns gerentes de pessoal ou de recursos humanos fazem como um item de despesa na demonstração de resultados, há um capital oculto para gerenciar: talento. Poderíamos prestar contas aos stakeholders de nossa organização pelo resultado que obtivemos na gestão de talentos da organização? Essa é a pergunta correta que o conselho de administração deve fazer ao diretor executivo da organização. As políticas de gerenciamento de talentos ajudam a criar valor além das políticas de pessoal que ajudam a gerenciar os custos de mão de obra. Há muito a desaprender para focar a gestão de pessoas em seu desenvolvimento, mas é fundamental pôr o foco nisso.





O terceiro capital chave que devemos administrar é aquele que está intimamente relacionado ao talento, mas que vai um pouco mais além: **capital do conhecimento**. Saber o que sabemos, o que não sabemos e o que temos a aprender é fundamental para que um conselho e um CEO possam prever os investimentos necessários para que a manutenção da competitividade da proposta de valor da organização permaneça de ponta e nos permita ser sustentáveis. As áreas de sistemas de gestão, melhoria contínua, talento, pesquisa, desenvolvimento e inovação são muito relevantes nessa linha de ação.

Um novo capital que está ganhando cada vez mais peso no dia a dia das organizações é o **capital relacional**. Vemos com clareza o mapa de clientes, funcionários, fornecedores, cidadãos e acionistas com os quais temos que nos relacionar? Temos um sistema de gerenciamento de relacionamento da organização que nos permite saber se, no final do ano, o desenvolvemos e melhoramos? Sabemos quanto valor isso nos traz e quanto lucro cessante estamos suportando por não o ter bem gerenciado? Qualquer empresa se mantém de pé pelo simples fato de satisfazer em grau suficiente as principais necessidades de seus *stakeholders*. Se você deseja ser sustentável no futuro, deveria gastar tempo e dinheiro

entendendo as megatendências que trarão mudanças nelas e responder ao desafio de adaptar permanentemente a proposta de valor a novos desafios.

A gestão do **capital reputacional** é essencial para manter boas relações com os *stakeholders*. A percepção que geramos neles é o que fará com que eles mudem suas atitudes em relação a nós, mudem o que fazem com relação a nós e comprem produtos, serviços ou ações da empresa, trabalhem conosco, nos deem financiamento, que eles nos dão licença para operar ou que simplesmente nos servem seus produtos ou serviços para incorporá-los em nossa cadeia de valor. A reputação cria valor, portanto, devemos gerenciá-la como uma chave intangível.

Uma empresa vale mais simplesmente medindo seus capitais intangíveis e adicionando-os aos tangíveis, mas não é suficiente. Os conselhos de administração estão incorporando em sua abordagem os defensores dos interesses de todos os *stakeholders* e a responsabilidade pela criação de valor. O desafio é passar do foco único no shareholder e **capital econômico para a visão global dos stakeholders e para todos os capitais**.

STAKEHOLDERS MANAGEMENT OU COMO GERENCIAR RELACIONAMENTOS ESTRATÉGICOS COM SEUS GRUPOS DE INTERESSE

Há muito tempo que as empresas são forçadas a interagir de maneira mais próxima com o ambiente em que realizam suas atividades. Embora a abordagem da necessidade de diálogo e relacionamento com os grupos de interesse apareça como uma das bases mais importantes da Responsabilidade Corporativa, a verdade é que essa premissa já foi superada e as empresas estão cada vez mais conscientes de que todas os grupos de interesse impactam, de uma maneira ou outra, no saldo da demonstração de resultados.

Foi em 1983, quando a análise do relacionamento com os stakeholders começou a partir de uma perspectiva estratégica, entendendo-as como chaves para o sucesso da estratégia das empresas. **R. Edward Freeman**, matemático e filósofo e diretor acadêmico *Business Roundtable* e o *Institute for Corporate Ethics, The Darden School, University of Virginia*, é considerado o criador dessa visão e pai da teoria dos grupos de interesse os stakeholders. Seu artigo intitulado «**Strategic Management: A Stakeholder Approach**» fornece esses relacionamentos pela primeira vez com uma estrutura estratégica com a qual ampliar o foco corporativo, anteriormente localizado exclusivamente nos proprietários ou acionistas da organização (*shareholders*) e depois estendido a todos os grupos afetados ou que podem afetar o desenvolvimento da atividade da organização.

Por sua vez, as crises geradas nas empresas e nos mercados financeiros por práticas inadequadas de gestão levaram à necessidade do legislador e as próprias empresas fornecerem às atividades de negócios uma estrutura de gestão ética e regulatória que ser capaz de gerar confiança entre todos os seus grupos de interesse.

Na era da informação, a desinformação ou a superinformação, qualquer grupo de interesse tem capacidade para impactar de maneira mais ou menos intensa no desenvolvimento da

atividade comercial. Além disso, o paradigma da multipersonalidade é produzido, porque a linha que separa o consumidor do empregado, do cidadão ou do investidor está ficando mais fina. Daí a importância de desenvolver mecanismos de comunicação com todos os interlocutores da empresa e a necessidade de manter uma linha coerente ao longo da conversa.

“A incorporação da gestão dos grupos de interesse no plano estratégico e em seu sistema de monitoramento facilita o controle dos Conselhos e é capaz de gerar uma vantagem competitiva para a empresa”

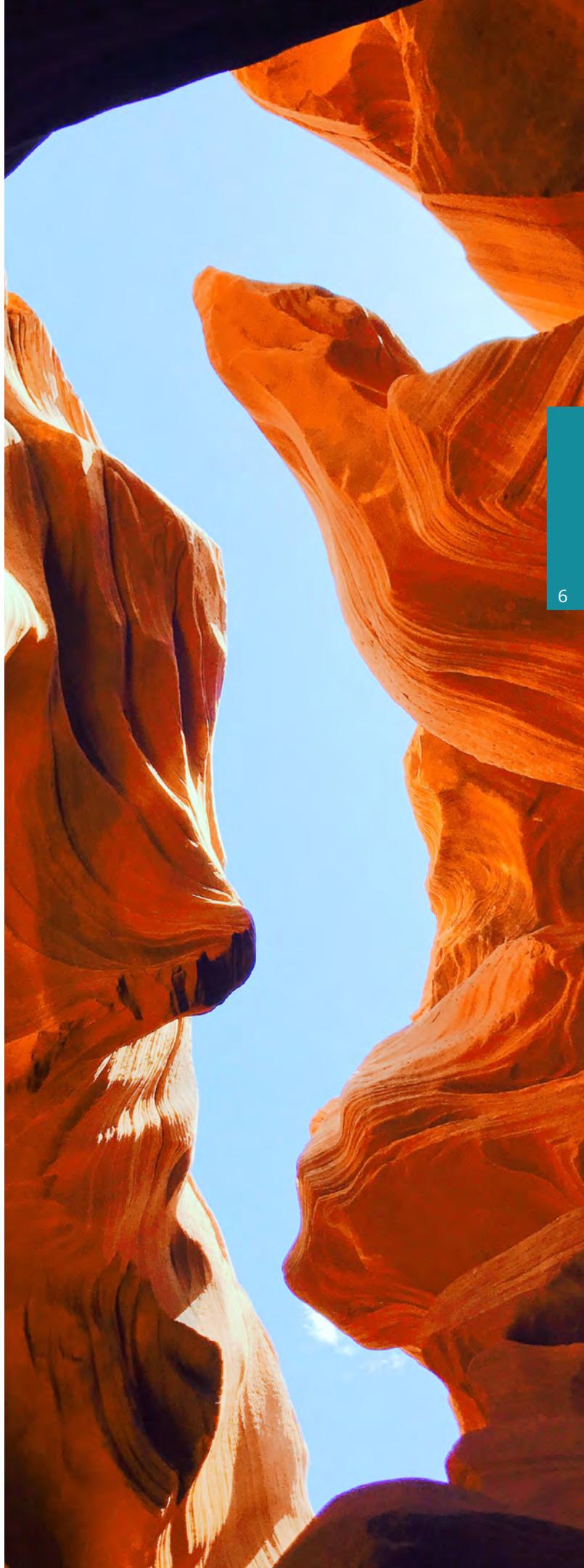
A conversa com os grupos de interesse deve fornecer informações sobre qual é o desempenho da empresa, o que antecipar ou quais são seus riscos operacionais, financeiros ou de reputação, e isso deve servir para focar um plano estratégico que leva ao sucesso da empresa organização de qualquer perspectiva.

A arquitetura, a priorização e o diálogo dos grupos de interesse devem, portanto, ser modelados no próprio plano estratégico. Se atendermos à necessidade de fornecer à empresa um gerenciamento ético, eficiente, rentável e rigoroso com a conformidade regulatória, somos obrigados a procurar os mais altos órgãos de administração. Os conselhos de administração são responsáveis por definir e aprovar os planos estratégicos elaborados pelos comitês de administração. E, em última instância, eles são responsáveis pela existência dos canais e pelas ferramentas necessárias que facilitam a prestação de contas das empresas, de acordo com os critérios acima mencionados. Assim como, em última instância e por meio de seus comitês, eles devem monitorar a evolução dos riscos da empresa, padrões éticos de gestão e transparência na prestação de contas.

A incorporação da gestão dos grupos de interesse no plano estratégico e em seu sistema de monitoramento facilita o controle dos Conselhos e é capaz de gerar uma vantagem competitiva para a empresa, que terá maior capacidade de antecipar oportunidades futuras no novo mercado, bem como a gestão de possíveis crises. Definitivamente, apoia um modelo de liderança diferente, inclusivo, responsável e antecipador.

Cómo identificar os grupos de interesse

Identificar grupos de interesse sem mais delongas é simples, porque qualquer pessoa com capacidade de dialogar com a empresa pareceria um grupo de interesse, especialmente no momento em que a capacidade de expressar opiniões ou disseminar informações sobre uma organização é praticamente infinito. No entanto, priorizar grupos e integrar seu gerenciamento à complexidade da empresa requer uma metodologia que ajude a simplificar os processos e, acima de tudo, separar os grupos de interesse direto daqueles que os influenciam e os impactam acentuadamente.



AS 6 FASES DO GERENCIAMENTO DOS GRUPOS DE INTERESSE

1. DIAGNÓSTICO 360°

Na LLYC, desenvolvemos uma metodologia que suporta o gerenciamento dos grupos de interesse aplicável a qualquer setor de negócios e que se baseia em uma análise prévia da realidade de cada empresa. Essa análise envolve um diagnóstico de 360° que analisa não apenas os fluxos e apoios de comunicação da empresa, mas também a operação da organização como um todo. O diagnóstico de 360° leva em consideração as diferentes realidades ou os tipos de empresas (PME, familiares, grandes empresas, etc.) e a estrutura regulatória de gestão na qual elas são incardinadas sem nunca perder de vista os negócios, o core business da empresa. Uma boa análise nunca pode deixar de lado aspectos básicos da empresa, como propósito ou valores, mas também não pode esquecer aspectos fundamentais do gerenciamento, como gerenciamento ético, gerenciamento de riscos ou implementação de sistemas de gerenciamento, conformidade regulamentar, porque tudo isso condicionará o relacionamento com os grupos de interesse de uma maneira ou de outra.

Nesta fase e na subsequente, a gerência sênior e os diferentes departamentos da empresa devem estar envolvidos.

“Uma boa análise nunca pode deixar de lado aspectos básicos da empresa mas também não pode esquecer aspectos fundamentais do gerenciamento”

2. ECOSISTEMA DE NEGÓCIOS: SEGMENTAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DOS GRUPOS DE INTERESSE

A análise nos fornece o status da empresa, mas uma vez que conhecemos sua realidade, devemos proceder à categorização e priorização dos grupos, sempre levando em consideração todo o ecossistema. Os dois princípios clássicos levam em consideração a influência de cada um dos grupos de interesse na criação de valor no equilíbrio da organização. Por sua vez, isso é condicionado pela capacidade de impactar tanto a atividade diária quanto a demonstração de resultados da empresa. Portanto, existem grupos facilmente identificáveis e geralmente relevantes, como acionistas ou clientes/consumidores. Parece óbvio que seu peso e a influência que exercem sobre suas decisões sempre têm um impacto significativo na empresa. No entanto, não devemos nos ater ao óbvio. Dependendo do tipo de atividade e do perfil da empresa, existe um ecossistema inteiro ao redor dos grupos de interesse que pode influenciar seu comportamento mais do que notavelmente. A empresa seria definida como uma organização enraizada na sociedade que opera ou deve operar sob parâmetros de colaboração ou resposta e expectativas de diferentes grupos sociais que, em qualquer caso, influenciarão seu desempenho.

Nesse sentido, poderíamos falar de outros grupos, que sem influenciar diretamente os negócios, pois não têm capacidade real de gerar renda ou custos, ou de criar valor em ativos, se tiverem a capacidade de influenciar o negócio restante de stakeholders. Essa categoria pode incluir a mídia, os grupos ativistas ou, em setores altamente regulamentados, a própria Administração Pública. Cada caso será diferente e, às vezes, a análise do ecossistema pode nos levar a classificar um de nossos influenciadores como um grupo de interesse em resposta à demanda gerencial que isso significará para a empresa.

A fotografia que corresponde à priorização dos grupos não é estática, a situação de uma empresa pode variar e o poder e a influência de cada um de seus grupos também. Um exemplo claro disso pode ser uma empresa familiar que abrirá seu capital com alta liquidez. Nesse caso, não apenas a fotografia dos grupos de interesse poderia mudar, mas seu ecossistema seria inevitavelmente alterado com certeza.

Acima de tudo isso e em torno do conjunto de ecossistemas da empresa, existem tendências ou megatendências existentes no ambiente global que indicam o caminho que, por um período indeterminado, todas as empresas terão que percorrer. O monitoramento e o estudo dessas tendências devem configurar a embalagem na qual a administração da empresa evoluirá.

ECOSSISTEMA (BASEADO NA ABORDAGEM DO MODELO EFQM)





3. O PROJETO DO MODELO DE RELAÇÃO

O desenho do modelo de relacionamento é algo que deve ser realizado a partir do mais alto nível da empresa, pois marcará o diálogo da empresa com todas as partes envolvidas no desenvolvimento de sua atividade.

Em qualquer caso, deve estar alinhado com o propósito, a visão, os valores, a estratégia e plano da empresa. Sem esquecer que, ao aplicá-lo, é de vital importância que sejam respeitados os princípios estabelecidos no código de ética da empresa.

Para que o relacionamento com os diferentes grupos de interesse seja fluido, ele deve

se basear na transparência e na confiança mútua. A transparência fornece segurança aos relacionamentos, algo essencial quando na atividade diária da empresa convergem interesses, embora legítimos, diferentes entre diferentes grupos de interesse. A confiança também é essencial quando se trata de equilibrar esses interesses, visando o equilíbrio e o cumprimento das linhas delineadas no plano estratégico.

4. O NÍVEL DE RELAÇÃO E OS CANAIS E FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

Como afirmado anteriormente, a importância dos grupos e seu poder sobre a atividade da empresa é uma variável que deve ser medida para priorização. Uma vez priorizados os grupos e definidos os princípios fundamentais ou básicos do modelo de relacionamento, é necessário trabalhar o nível (interlocução, proximidade, frequência) de relacionamento com cada um deles, definindo neste exercício quais canais e ferramentas serão utilizados. O conhecimento aprofundado de canais e ferramentas é algo que foi extraído anteriormente no momento da análise; portanto, o que será determinado nessa fase é qual canal é útil ou mais apropriado, segmentando seus usos. Quanto mais padronizado e processual for o uso de cada canal e mais claro for o vínculo com cada grupo, mais fluida e transparente será a relação com cada um deles.

5. O DIÁLOGO E AS INFORMAÇÕES RELEVANTES

O diálogo com cada grupo deve ser um diálogo ativo e especializado, que serve para identificar expectativas. A análise das expectativas e a busca por colaboração favorecem a criação de sinergias que levam a maior eficiência nos processos da empresa.

Também nos leva a identificar se existem lacunas entre a percepção que cada um dos grupos tem sobre a atividade da empresa e o desempenho que considera que a mesma realiza. Por fim, fornece uma visão geral do grau de satisfação dos grupos de interesse. Esse retrato é de grande importância ao identificar e gerenciar riscos presentes ou futuros com cada um deles (ambiente de trabalho, atração de talentos, evolução com fornecedores, interesse em investir ou desinvestir na empresa, etc.). Portanto, o diálogo com os grupos de interesse é um suporte fundamental na identificação e gerenciamento de riscos da empresa.

Por fim, deve-se notar que uma interação baseada em transparência e confiança, que fornece informações relevantes aos nossos grupos de interesse com base em suas expectativas e interesses legítimos, favorece relacionamentos focados na criação de valor e isso tem um impacto positivo na capacidade da organização de realizar novos desenvolvimentos focados em mercados, funcionários, produtos, etc.

6. LOS PLANES DE ACCIÓN, SU MEDICIÓN Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Se queremos usar adequadamente todas as informações que obtemos dos diferentes níveis de relacionamento e fazer um gerenciamento sustentável dos riscos identificados, é inevitável a elaboração de planos de ação com objetivos claros, focados em melhorar o relacionamento com cada grupo de pessoas, integrado e alinhado com o plano estratégico. Porém, para que isso seja possível, é aconselhável implementar um sistema de medição confiável que forneça informações precisas e comparáveis sobre a evolução dos grupos.

Para fazer isso, e com base no conhecimento profundo dos índices ou referências comerciais e internacionais, um conjunto de indicadores de monitoramento deve ser criado com grupos de trabalho multidisciplinares. Uma primeira medição facilita a tomada de decisão em torno da qual os planos de ação serão executados a curto, médio e longo prazo.

Como já vimos, a prestação de contas do ponto de vista de stakeholders management e do gerenciamento de capitais passa de uma obrigação sem sentido real a uma atividade que nos permite manter relacionamentos e ouvir ativamente os principais interessados. Com essa atividade, permitimos que o sistema de conhecimento seja realimentado e a estratégia seja permanentemente atualizada e focada na criação de valor sustentável no futuro.

GERENCIAR HOJE PARA GANHAR O FUTURO

As organizações devem ser capazes de criar e realizar propostas de valor sustentável 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.

Criar valor e melhorar resultados a curto prazo é necessário para qualquer organização, mas não é suficiente. Devemos levar em consideração as condições existentes em seu ecossistema e **incorporar o restante do capital em sua equação de criação de valor compartilhado.**

Os líderes precisam enfrentar dois desafios em paralelo: o **gerenciamento eficiente do hoje**, a visão a curto prazo para evitar tropeços nos obstáculos ao longo do caminho e o **gerenciamento eficaz das mudanças** para ganhar o futuro, a visão de longo prazo que nos guia no caminho. O gerenciamento bem-sucedido de ambos os desafios de maneira equilibrada nos ajudará a estar preparados para enfrentar um amanhã mais imprevisível do que nunca.

Precisamos desenvolver um **estilo de liderança** diferente, com base no propósito, na conexão das pessoas que contribuem para a operação do modelo de negócios e nas quais a **autoridade e colaboração** têm mais peso que o gráfico e o comando da organização.

Estabelecendo estruturas de criatividade, pesquisa e inovação em organizações que **acolhem a ruptura de braços abertos**, é essencial para aumentar seu valor e enfrentar o futuro com maior preparação. Se formos capazes de fazer isso, conseguiremos identificar e responder de maneira ágil, eficaz e eficiente às oportunidades e ameaças que existem no ecossistema da organização.

Isso significa entender que nossa organização não evolui sozinha, que está imersa em um ecossistema de cuja manutenção e crescimento dependem amplamente os seus próprios. Incorporar a **cultura de colaboração** com outros atores em nosso próprio ecossistema para mudar o paradigma e para prevalecer o win-win é uma mudança organizacional que deve ser incorporada no dia a dia.

Como vimos, as mudanças que estão chegando são múltiplas e profundas. A única maneira de se adaptar a elas com solvência é que o **gerenciamento das mudanças** seja apresentado como uma atividade principal nas estratégias das organizações. Atividade à qual dedicamos tempo e recursos suficientes dos conselhos e comitês de administração.

Temos o dever, como organizações, de ser o motor da mudança; assumir o controle e se preparar minuciosamente para atuar em um ecossistema em constante evolução. Só então **ganharemos o futuro**.

“Criar valor e melhorar resultados a curto prazo é necessário para qualquer organização, mas não é suficiente. Devemos levar em consideração as condições existentes em seu ecossistema e incorporar o restante do capital em sua equação de criação de valor compartilhado”

AUTORES



Paco Hevia. Diretor sênior da área de Comunicação Corporativa. Formado em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade Complutense de Madrid, possui mais de 20 anos de experiência em gestão de negócios. Entre 2000 e 2007, integrou a equipe da LLYC e ingressou no Grupo Siro como diretor de Recursos Humanos, Responsabilidade Corporativa e Comunicação até 2013. Até 2018, ele exercia responsabilidades semelhantes na Calidad Pascal. Atualmente, é diretor independente de empresas e presidente da Associação de Diretores de Responsabilidade Social Corporativa (DIRSE), entre outras atividades.

phevia@llorenteycuenca.com



Nieves Álvarez. Diretora sênior de Comunicação Corporativa. Possui mais de 25 anos de experiência em cargos de responsabilidade em diferentes áreas, destacando a gestão da comunicação corporativa, relações institucionais e RSE. Nos últimos 15 anos, integrou o Grupo DIA, primeiro como diretora de Relações Institucionais (2003-2011) e, posteriormente, como diretora de Relações Externas. Além disso, fazia parte do “spin-off” do grupo para a listagem do Grupo DIA. Foi diretora conselheira da Ecoembes e membro do conselho de administração da ACES e ASEDAS.

nalvarez@llorenteycuenca.com

Esta análise foi escrita em colaboração com **Aída Cerón**, consultora LLYC em Madrid.

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
acorujjo@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

Antonieta Mendoza de López
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina
amendezalopez@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 Curo
Sócia e Diretora-geral
mcuro@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 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 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

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
Tremos 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.llorentycuenca.com
revista-uno.com.br