

**IDEAS LLYC**

EXPLORE. INSPIRE.



ARTIGO

## ***CAPITALISMO DOS STAKEHOLDERS***

**COMO GERIR AS RELAÇÕES  
ESTRATÉGICAS DE UMA EMPRESA  
PARA ENFRENTAR A RECUPERAÇÃO  
PÓS-COVID**

Madrid, 2 de Julho de 2020

Estamos imersos numa turbulência sanitária com grandes efeitos económicos e sociais. A empresa que quiser sair mais forte deve refletir sobre a forma como gere as relações com os seus principais *stakeholders* e como gere os seus capitais no dia-a-dia. O foco no reforço da sua afinidade com os consumidores, clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, entre outros, ajudará as empresas a superarem a situação atual e a estarem mais preparadas para vencer o futuro.

As organizações de sucesso nesta turbulenta segunda década do século não só reconhecem o **ecossistema VUCA** (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous*) em que operam, como também o gerem com facilidade. Portanto, entendem que liderar o meio envolvente a partir da cultura de colaboração, melhoria contínua e adaptação permanente às mudanças é uma responsabilidade inevitável, dado o ritmo acelerado da transformação a que estamos sujeitos.

Além disso, estão cientes da necessidade de definir **para que** existe a organização e qual o seu propósito; sabem explicar o seu **porquê**, o **para quem** e o **como** querem fazer as coisas; e sabem bem **o que** querem obter como resultado antes de iniciar a 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. Basta mudar de perspetiva: sem negligenciar o capital económico, devemos dar mais protagonismo 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* ao Fórum Económico Mundial, existe o consenso de que o capitalismo dos grupos de interesse veio para ficar. Como chegámos até aqui e o que podemos fazer para tirar proveito disso?

## (DES)APRENDER A GERIR OS CAPITAIS

A **criação de valor partilhado com os *stakeholders*** como teoria de gestão de negócios deu saltos gigantescos no início deste século, aparentemente uma resposta óbvia ao incluir como base de gestão a ética e o propósito empresarial orientados para o bem comum de todas as partes interessadas no foco de gestão.

Para entender as derivações que tem, é essencial refletir sobre os desafios que representa para os **conselhos de administração e altos executivos** da empresa responder à necessidade de criar valor para e com todos os principais *stakeholders* e, acima de tudo, entender se se fundamenta no conjunto dos capitais que a empresa precisa para operar.

Aos poucos, vamos vendo que as necessidades de prestação de contas estão a aumentar, para perplexidade das áreas financeiras das empresas. Ao ampliar o mapa de *stakeholders*, a cujas expectativas devemos tentar responder, as questões tangíveis e intangíveis sobre as quais têm de ser prestadas contas multiplicam-se exponencialmente.

**Os relatórios clássicos já não servem** e, quando a transposição da Diretiva Europeia sobre Informação Não Financeira chegou, poucos conseguiram entender o para quê e o porquê desse pequeno salto. A norma adapta-se e inclui novos tópicos sobre os quais as empresas deverão informar o nível de cumprimento e, no caso de não conformidade, dar explicações sobre a falta de desempenho.

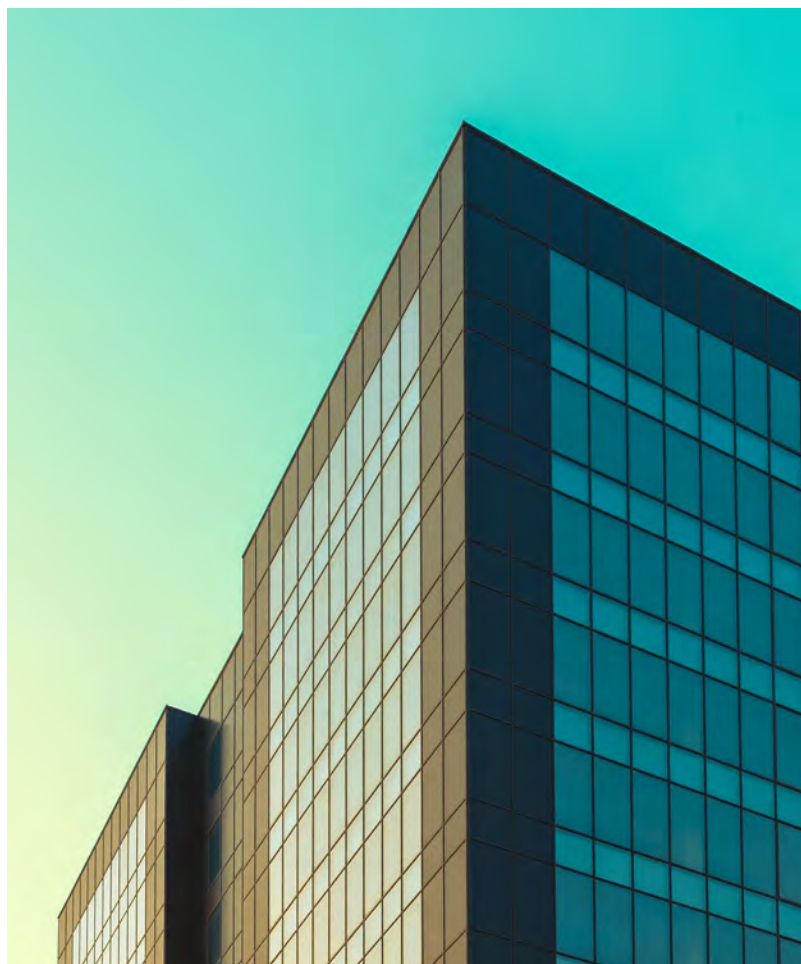
Para entender isto **é preciso desaprender**, que é uma das atividades mais complexas e difíceis para a maioria das pessoas. Devemos desaprender a dinâmica na qual a administração e o relatório se concentravam apenas nos acionistas. A partir de agora, também é necessário reportar e gerir o valor criado para consumidores, clientes, funcionários, fornecedores, cidadãos, etc.

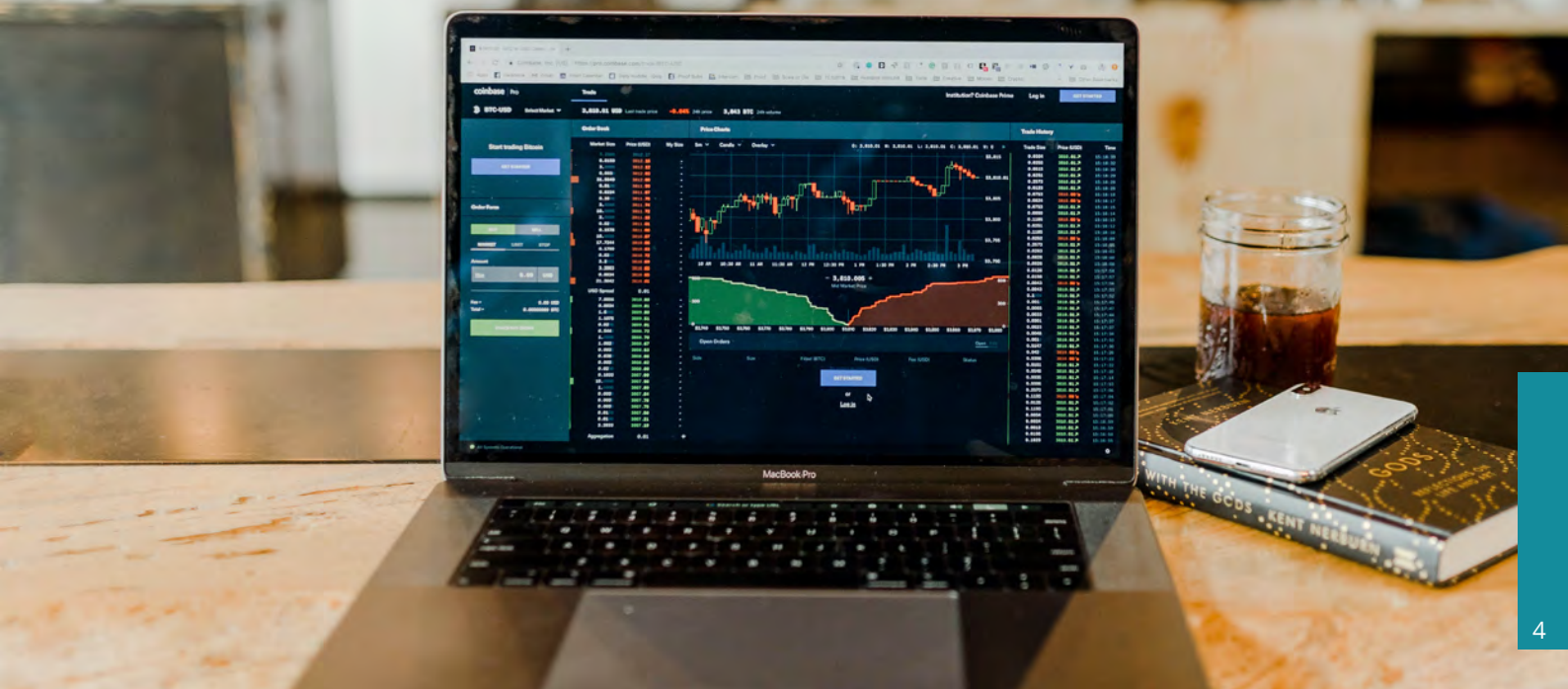
Da mesma forma, deve-se desaprender que o único capital que devemos gerir é o económico-financieiro. Nos balanços das empresas, os intangíveis são cada vez mais importantes e outros tangíveis não económicos começam a aparecer nos quadros de chefia de gestão.

**“Devemos desaprender a dinâmica na qual a administração e o relatório se concentravam apenas nos acionistas. A partir de agora, também é necessário reportar e gerir o valor criado para consumidores, clientes, funcionários, fornecedores, cidadãos, etc”**

As empresas obtêm os seus recursos do seu ecossistema para poder operar, e incluem, obviamente, **capital económico** para gerar o ativo necessário para funcionar e o necessário para não interromper o fluxo. Estamos altamente treinados e sofisticados sobre este capital concreto, ao ponto de, para muitos cidadãos, produzirmos a ideia de que as próprias empresas só acreditam neste capital, enquanto que outros são esquecidos. Tentaremos demonstrar que não é o caso.

O segundo elemento de que as organizações precisam para funcionar é o **capital de talento**, capital humano que permite que a organização funcione. Para isso, vamos para o mercado de trabalho e tentamos atrair pessoas talentosas que nos complementam a operação e às quais “alugamos” uma parte importante do seu tempo, ajudando-nos a cumprir o propósito da empresa e os planos de ação. Além da gestão económica que, como rubrica de gastos na demonstração de resultados, alguns cargos diretivos de pessoal ou de recursos humanos fazem, há um capital oculto a gerir: o talento. Seríamos capazes de prestar contas aos *stakeholders* da nossa organização sobre o resultado que obtivemos na gestão do talento da organização? Esta é a pergunta correta que o conselho de administração deveria fazer ao primeiro executivo da organização. As políticas de gestão de talentos ajudam a criar valor além das políticas de pessoal que ajudam a gerir o custo laboral. Há muito a desaprender para focar a gestão das pessoas no seu desenvolvimento, mas é essencial focar-se nisso.





O terceiro capital-chave que deveríamos gerir é um que está intimamente relacionado com o talento, mas que vai um pouco mais longe: o **capital do conhecimento**. Saber o que sabemos, o que não sabemos e o que temos de aprender é crítico para que um conselho e um CEO sejam capazes de prever os investimentos necessários para que a manutenção da competitividade da proposta de valor da organização continue a ser de ponta e nos permita ser sustentáveis. As áreas de sistemas de gestão, melhoria contínua, talento, investigação, desenvolvimento e inovação são muito relevantes neste eixo de atuação.

Um novo capital que ganha cada vez mais peso no dia-a-dia das organizações é o **capital relacional**. Conhecemos o mapa de clientes, funcionários, fornecedores, cidadãos e acionistas com quem temos de nos relacionar? Temos um sistema de gestão das relações da organização que nos permita saber se, no final do exercício, as desenvolvemos e melhorámos? Sabemos quanto valor nos traz e quanto lucro cessante estamos a suportar por não o termos bem gerido? Qualquer empresa mantém-se em pé pelo simples facto de satisfazer num grau suficiente as principais necessidades dos seus *stakeholders*. Se quiser ser sustentável no futuro, deve dedicar tempo e dinheiro a entender as megatendências que

provocarão mudanças nelas e responder ao desafio da adaptação permanente da proposta de valor aos novos desafios.

A gestão do **capital reputacional** é essencial para manter boas relações com os *stakeholders*. A perceção que criamos neles é o que os levará a mudar as suas atitudes em relação a nós, a mudar o que fazem em relação a nós e a comprar-nos produtos, serviços ou ações da empresa, a trabalhar connosco, a financiarem-nos, a darem-nos a licença para operar ou que simplesmente nos sirvam os seus produtos ou serviços para os incluir na nossa cadeia de valor. A reputação cria valor, portanto, devemos geri-lo como uma chave intangível.

Uma empresa vale mais pelo simples facto de medir os seus capitais intangíveis e adicioná-los aos tangíveis, mas não é suficiente. Os conselhos de administração estão a focar-se em ser os defensores dos interesses de todos os *stakeholders* e ser os responsáveis pela criação de valor. **O desafio é passar do foco único no stakeholder e no capital económico para a visão global dos stakeholders e para o conjunto dos capitais.**

## **STAKEHOLDERS MANAGEMENT OU COMO GERIR AS RELAÇÕES ESTRATÉGICAS COM OS SEUS GRUPOS DE INTERESSE**

Há muito tempo que as empresas são obrigadas a interagir de maneira mais próxima com o meio envolvente em que desenvolvem a sua atividade. Embora a abordagem da necessidade de diálogo e relação com os grupos de interesse apareça como uma das bases mais importantes da Responsabilidade Corporativa, a verdade é que esta premissa já foi superada há algum tempo e as empresas estão cada vez mais conscientes de que todos os seus grupos de interesse afetam, de uma maneira ou de outra, o balanço da demonstração de resultados.

Foi em 1983, que se iniciaram as análises da relação com os stakeholders desde uma perspetiva estratégica, entendendo-as como fundamentais para o sucesso da estratégia das empresas. **R. Edward Freeman**, matemático e filósofo, e diretor académico da *Business Roundtable e do Institute for Corporate Ethics, The Darden School, University of Virginia*, é considerado o criador desta visão e o pai da teoria dos grupos de interesse ou *stakeholders*. O seu artigo intitulado «**Strategic Management: A Stakeholder Approach**» dá a estas relações, pela primeira vez, um enquadramento estratégico para ampliar o foco corporativo, anteriormente colocado exclusivamente sobre os proprietários ou acionistas da organização (*shareholders*), e depois alargado a todos os grupos afetados ou que podem afetar o desenvolvimento da atividade da organização.

Por sua vez, as crises geradas tanto nas empresas como nos mercados financeiros por más práticas na gestão, provocaram a necessidade tanto do legislador e das próprias empresas de conferirem à atividade empresarial um enquadramento de gestão ética e normativa que seja capaz de gerar confiança entre todos os seus grupos de interesse.

Na era da informação, da desinformação ou do excesso de informação, qualquer grupo de interesse tem a capacidade para afetar de uma maneira mais ou menos intensa o

desenvolvimento da atividade empresarial. Além disso, produz-se o paradigma da multipersonalidade, porque a linha que separa o consumidor do empregado, do cidadão ou do investidor está a ficar cada vez mais fina. Daí a importância de desenvolver mecanismos de comunicação com todos os interlocutores da empresa e a necessidade de manter uma linha consistente ao longo de toda a conversa.

**“Incluir a gestão de grupos de interesse no plano estratégico e no sistema de seguimento do mesmo facilita o seguimento pelos Conselhos e é capaz de gerar uma vantagem competitiva para a empresa”**

A conversa com os grupos de interesse deve facultar informações sobre qual é o desempenho da empresa, a que se deve antecipar ou quais são os seus riscos tanto operacionais como financeiros ou de reputação, e isso deve servir para focar um plano estratégico que leva ao sucesso da organização seja de que perspetiva for.

A arquitetura, a priorização e o diálogo dos grupos de interesse devem estar, portanto, modelados no próprio plano estratégico. Se respondermos à necessidade de facultar à empresa uma gestão ética, eficiente, rentável e rigorosa com o cumprimento normativo, vemo-nos obrigados a olhar para os mais altos órgãos de administração. Os conselhos de administração são os responsáveis por definir e aprovar os planos estratégicos elaborados pelos comitês de direção. E, em última instância, são eles os responsáveis pela existência dos canais e das ferramentas necessárias que facultem a prestação de contas das empresas de acordo com os critérios indicados. Assim como, em última instância e através dos seus comitês, devem vigiar a evolução do risco da empresa, os padrões de gestão ética e a transparência na prestação de contas.

Incluir a gestão de grupos de interesse no plano estratégico e no sistema de seguimento do mesmo facilita o seguimento pelos Conselhos e é capaz de gerar uma vantagem competitiva para a empresa, que terá uma maior capacidade de antecipar tanto oportunidades futuras no mercado, como a gestão de possíveis crises. Definitivamente, apoia um modelo de liderança diferente, inclusivo, responsável e antecipador.

### **Como identificar os grupos de interesse**

A mera identificação dos grupos de interesse é simples porque qualquer pessoa com capacidade de dialogar com a empresa parece ser um grupo de interesse, especialmente num momento em que a capacidade para expressar opiniões ou disseminar informações sobre uma organização é praticamente infinita. No entanto, priorizar os grupos e integrar a sua gestão dentro da complexidade da empresa requer uma metodologia que ajude a simplificar processos e, acima de tudo, separar os grupos de interesse diretos daqueles que os influenciam e afetam significativamente.



## AS 6 FASES DA GESTÃO DOS GRUPOS DE INTERESSE

### 1. DIAGNÓSTICO 360°

Na LLYC, desenvolvemos uma metodologia que dá apoio à gestão de grupos de interesse aplicável a qualquer setor empresarial e que se baseia numa análise prévia da realidade de cada empresa. Esta análise envolve fazer um diagnóstico de 360° que revê, não apenas os fluxos e suportes de comunicação da empresa, mas também o funcionamento da organização no seu todo. O diagnóstico de 360° leva em consideração as diferentes realidades ou os diferentes tipos de empresas (PME, familiares, grandes empresas, etc.) e o enquadramento regulatório de gestão no qual estão consagrados, sem nunca perder de vista o negócio, o core business da empresa. Uma boa análise nunca pode deixar de lado aspetos básicos da empresa, como o propósito ou os valores, mas também não pode esquecer aspetos fundamentais na gestão, como a gestão ética, a gestão de riscos ou a implementação de sistemas de cumprimento normativo, porque tudo isso condicionará, de uma maneira ou de outra, a relação com os grupos de interesse.

Tanto nesta fase como na posterior, a alta direção e os diferentes departamentos da empresa devem participar.

**“Uma boa análise nunca pode deixar de lado aspetos básicos da empresa, mas também não pode esquecer aspetos fundamentais na gestão”**

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

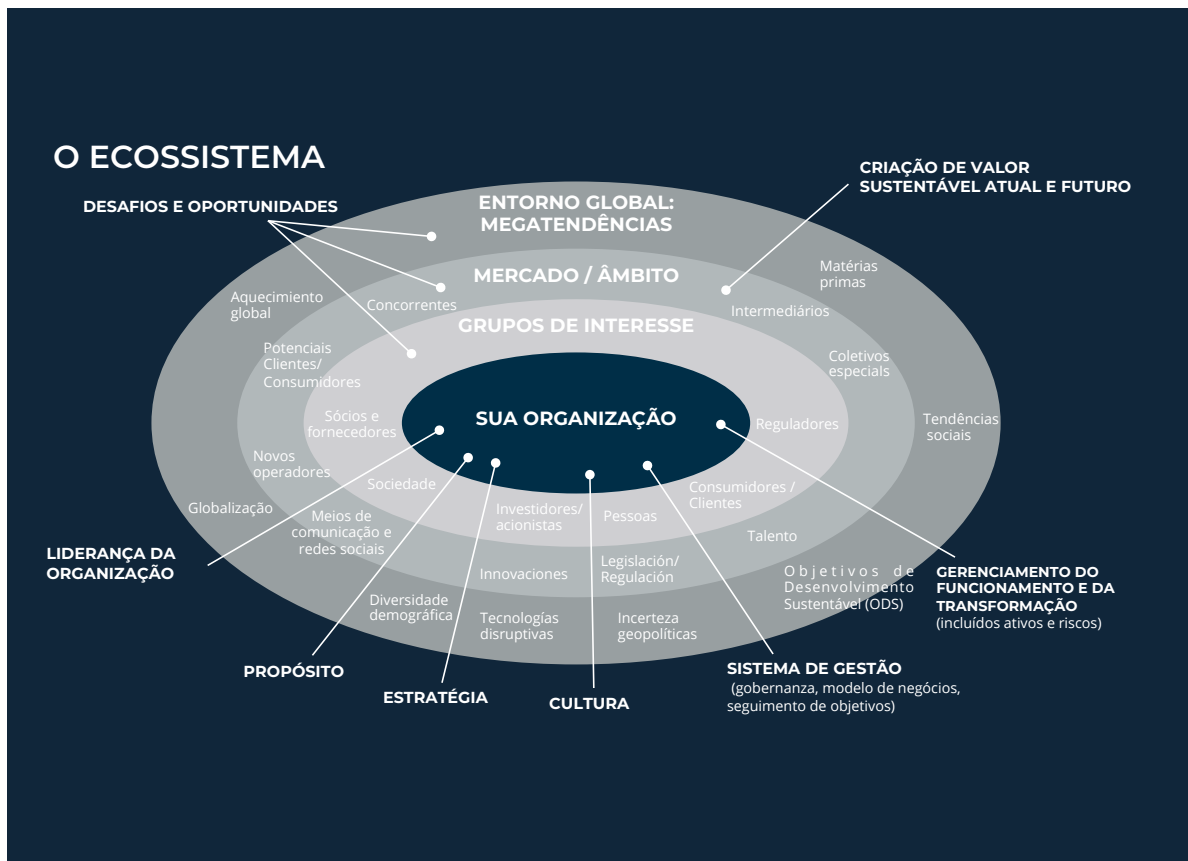
A análise faculta-nos o estado da empresa, mas depois de conhecermos a sua realidade, deve-se categorizar e priorizar os grupos, tendo sempre em conta todo o ecossistema. Os dois axiomas clássicos levam em consideração a influência de cada um dos grupos de interesse na criação de valor no balanço da organização. Por sua vez, isto é condicionado pela capacidade para afetar tanto a atividade diária como a demonstração de resultados da empresa. Existem, portanto, grupos facilmente identificáveis e geralmente relevantes, como os acionistas ou os clientes/consumidores. Parece óbvio que o seu peso e a influência que exercem sobre as suas decisões têm sempre um impacto significativo na empresa. No entanto, não devemos ficar-nos pelo óbvio. Dependendo do tipo de atividade e do perfil da empresa, existe todo um ecossistema à volta dos grupos de interesse que pode influenciar o seu comportamento de forma mais notável. A empresa seria, assim, 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, irão influenciar o seu desempenho.

Neste sentido, poderíamos falar de outros grupos que, sem influenciar diretamente os negócios, pois não têm capacidade real para gerar receitas ou custos, ou criar valor nos ativos, se tiverem capacidade para influenciar o resto dos *stakeholders*. Esta categoria pode incluir os meios de comunicação, os grupos ativistas ou, em setores muito regulados, a própria Administração Pública. Cada caso será diferente e, às vezes, a análise do ecossistema pode levar-nos a qualificar um dos nossos influenciadores como um grupo de interesse em resposta à necessidade de gestão que isso poderá significar para a empresa.

A imagem 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 dos grupos também. Um exemplo claro disso poderia ser uma empresa familiar que passa a estar cotada na Bolsa com uma elevada liquidez. Neste caso, não poderia apenas variar a fotografia dos seus grupos de interesse, mas certamente também o seu ecossistema seria inevitavelmente alterado.

Além disso, e à volta do conjunto de ecossistemas da empresa, aparecem tendências ou megatendências existentes no envolvente global que indicam o caminho que, por um período indeterminado, todas as empresas terão que percorrer. A monitorização e o estudo destas tendências devem configurar a envolvência na qual a gestão da empresa poderá evoluir.

### ECOSSISTEMA (BASEADO NA ABORDAGEM DO MODELO EFQM)







### 3. A CONCEÇÃO DO MODELO DE RELAÇÃO

A conceção do modelo de relação é algo que deve ser realizado desde o mais alto nível da empresa, pois irá marcar o diálogo da empresa com todas as partes envolvidas no desenvolvimento da atividade.

De qualquer forma, deve estar alinhado com o propósito, a visão, os valores, a estratégia e o 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 a relação com os diferentes grupos de interesse seja fluida, deve ser baseada

na transparência e na confiança mútua. A transparência dá segurança às relações, algo indispensável quando, na atividade diária da empresa, convergem interesses, embora legítimos, diferentes entre os grupos de interesse. A confiança é básica também 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 do seu poder sobre a atividade da empresa é uma variável que deve ser medida para a priorização. Depois de priorizar os grupos e definir os princípios fundamentais ou básicos do modelo de relação, é necessário trabalhar o nível (diálogo, proximidade, frequência) de relação com cada um deles, definindo neste exercício que canais e ferramentas serão utilizados. O profundo conhecimento de canais e ferramentas é algo que foi extraído anteriormente no momento da análise; portanto, o que será determinado nesta fase é que canal é mais útil ou o mais apropriado, segmentando a sua utilização. Quanto mais padronizado e com procedimentos for a utilização de cada canal e mais clara o seu vínculo com cada um dos grupos, mais fluida e transparente será a relação com cada um deles.

## 5. O DIÁLOGO E A INFORMAÇÃO RELEVANTE

O diálogo com cada grupo deve ser um diálogo ativo e especializado que sirva para identificar expectativas. A análise das expectativas e a procura de colaboração favorecem a criação de sinergias que levam a uma 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 ser realizado por ela. Em última instância, dá-nos uma visão geral do grau de satisfação dos grupos de interesse. Este retrato é de grande importância para identificar e gerir riscos presentes ou futuros com cada um deles (ambiente de trabalho, captação de talento, evolução com fornecedores, interesse em investir ou retirar investimento na empresa, etc.). Portanto, o diálogo com os grupos de interesse é um suporte fundamental na identificação e na gestão de riscos da empresa.

Por fim, deve-se notar que uma interação baseada na transparência e na confiança, que faculte informação relevante aos nossos grupos de interesse em função das suas expectativas e dos seus interesses legítimos, favorece relações focadas na criação de valor e isso resulta de forma positiva na capacidade da organização para realizar novos desenvolvimentos focados em mercados, funcionários, produtos, etc.

## 6. OS PLANOS DE AÇÃO, MEDIÇÃO E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Se quisermos utilizar todas as informações que estamos a obter dos diferentes níveis de relação de forma adequada e fazer uma gestão sustentável dos riscos identificados, é inevitável preparar planos de ação com objetivos claros, focados na melhoria da relação com cada grupo de maneira integrada e alinhada com o plano estratégico. Mas, para que isso seja possível, é recomendável implementar um sistema de medição fiável que faculte informações precisas e comparáveis sobre a evolução dos grupos.

Para isso, e com base no conhecimento aprofundado do negócio e dos índices ou das

referências internacionais, deve ser criado um conjunto de indicadores de seguimento com grupos de trabalho multidisciplinares. Uma primeira medição faculte a tomada de decisões à volta da qual os planos de ação serão realizados a curto, médio e longo prazo.

Como já vimos, a prestação de contas desde a ótica de stakeholders management e gestão de capital deixa de ser uma obrigação real sem sentido para uma atividade que nos permite manter a relação e a escuta ativa com os principais stakeholders. Com esta atividade, permitimos que o sistema de conhecimento seja novamente alimentado e a estratégia seja permanentemente atualizada e centrada na criação de valor sustentável no futuro.

## GERIR O HOJE PARA GANHAR O AMANHÃ

As organizações devem ser capazes de criar e tornar reais **propostas de valor sustentáveis para os seus grupos de interesse**, principalmente para os seus clientes, mas devem ter em conta o dever de entender e cuidar do ecossistema em que operam.

Criar valor e melhorar os resultados a curto prazo é necessário para qualquer organização, mas já não é suficiente. Devemos levar em consideração as condições existentes no ecossistema e **incluir o resto dos capitais na equação para criar valor partilhado**.

Agora, mais do que nunca, as organizações têm de enfrentar dois desafios em paralelo: a **gestão eficiente do hoje** — a visão a curto prazo para não tropeçar em obstáculos ao longo do caminho — e a **gestão eficaz da mudança** para poder ganhar o amanhã — a visão a longo prazo que nos orienta o caminho—. Gerir com êxito ambos os desafios de maneira equilibrada contribuirá para estarem preparadas para enfrentar um amanhã mais imprevisível do que nunca.

Temos de desenvolver um **estilo de liderança** diferente, com base no propósito, na relação das pessoas que contribuem para o funcionamento do modelo de empresa e no qual a **autoridade e a colaboração** tenham mais peso do que o organigrama e o comando.

Instaurar nas organizações marcos de referência de criatividade, investigação e inovação que **acolham a rutura de braços abertos**, é essencial para aumentar o seu valor e enfrentar o futuro com maior preparação. Se conseguirmos fazê-lo, conseguiremos identificar e responder de maneira ágil, eficaz e eficiente às oportunidades e ameaças que existem no ecossistema da organização.

Isto significa compreender que a nossa organização não evolui sozinha, que está imersa num ecossistema cuja manutenção e cujo crescimento dependem, em boa medida, do próprio. Incluir a **cultura da colaboração** com outros atores no nosso próprio ecossistema para mudar o paradigma e que prevaleça o *win-win*, é uma mudança organizacional que deve ser incorporada no dia-a-dia.

Como vimos, as mudanças que ocorrem são múltiplas e profundas. A única maneira de nos adaptarmos a elas com solvência é que a **gestão da mudança** se apresente como uma atividade principal nas estratégias das organizações. Uma atividade à qual devemos dedicar o tempo e os recursos suficientes nos conselhos de administração e comités de direção.

Temos o dever, como organizações, de ser o motor da mudança; de assumir as rédeas e prepararmo-nos conscienciosamente para atuar num ecossistema em permanente evolução. Só assim **poderemos ganhar o amanhã**.

**“Criar valor e melhorar os resultados a curto prazo é necessário para qualquer organização, mas já não é suficiente. Devemos levar em consideração as condições existentes no ecossistema e incluir o resto dos capitais na equação para criar valor partilhado”**

## AUTORES



**Paco Hevia.** Diretor sénior da área de Comunicação Corporativa. Licenciado em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade Complutense de Madrid, tem mais de 20 anos de experiência em gestão de empresas. Entre 2000 e 2007, fez parte da equipa da LLYC para, depois, integrar o Grupo Siro como diretor de Recursos Humanos, Responsabilidade Corporativa e Comunicação até 2013. Até 2018, desempenhou responsabilidades semelhantes na Calidad Pascual. Atualmente, é consultor independente de empresas e foi presidente da Associação de Diretores de Responsabilidade Social (DIRSE), entre outras atividades.

[phevia@llorentycuenca.com](mailto:phevia@llorentycuenca.com)



**Nieves Álvarez.** Diretora Sénior de Comunicação Corporativa. Tem mais de 25 anos de experiência em cargos de responsabilidade em diferentes áreas, destacando-se a gestão da comunicação corporativa, as relações institucionais e a RSC. 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, fez parte do “spin-off” do grupo para a cotação em Bolsa do Grupo DIA. Foi consultora da Ecoembes e membro das assembleias diretivas da ACES e da ASEDAS.

[nalvarez@llorentycuenca.com](mailto:nalvarez@llorentycuenca.com)

---

Esta análise foi elaborada com a colaboração de **Aída Cerón, consultora da 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

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

**ESPAÑA E PORTUGAL**

**Arturo Pinedo**  
Sócio e Diretora-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  
dgonzaleznl@llorenteycuenca.com

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

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

**Jorge López Zafrá**  
Diretor Sênior  
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  
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

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