



ARTIGO

## OS SETE PECADOS CAPITAIS EM TORNO DAS VACINAS CONTRA A COVID-19

Madrid, 4 de Março de 2021

## UMA ANÁLISE DAS QUESTÕES ATUAIS, A CRISE DE CONFIANÇA E RECOMENDAÇÕES PARA REVERTÊ-LA

A velocidade com que as vacinas da Covid-19 foram pesquisadas e desenvolvidas tornou conhecidas as empresas e cientistas que as criaram, porque agora, mais do que antes, a sociedade e os governos estão interessados nos avanços e diferenças entre as diferentes vacinas em andamento, e a inovação teve um impulso muito importante. Mas, **como tudo que é novo, desconhecido ou mal comunicado, a inovação traz ceticismo**. Se a isso se soma a desconfiança de alguns governantes sobre as empresas farmacêuticas, está se formando uma **crise de confiança** cujo impacto pode atrasar a vacinação em massa e desencadear ações sociais e políticas como as já observadas na Europa, América e outras partes do mundo, e que afetará negativamente a luta internacional contra a pandemia. Isso requer uma análise detalhada da situação atual e a proposição de ações que possam mitigar os danos potenciais.

A desconfiança, dizem os especialistas, surge quando nos sentimos indefesos ou com medo de não saber como nos defender de uma ameaça. Sem dúvida, a Covid-19 é um perigo para a saúde das pessoas e um desafio para os sistemas de saúde, a economia e os governos que desejam garantir que sua população seja vacinada o mais rápido possível, para recuperar gradualmente a

normalidade e a confiança de seus cidadãos.

O receio dos governos e da sociedade, a desinformação, as notícias falsas e a polarização de ideias têm gerado uma crise de confiança sobre as vacinas contra a Covid-19 e os laboratórios que as produzem, sendo necessário que empresas e governos realizem um exercício de transparência nas ações de pesquisa, comercialização, distribuição e divulgação científica.

**“O receio dos governos e da sociedade, a desinformação, as notícias falsas e a polarização de ideias têm gerado uma crise de confiança sobre as vacinas contra a Covid-19”**

## OS 7 PECADOS

### 1. Especulação: falta de transparência, preços e atrasos

De acordo com a OMS, a vacinação reduz consideravelmente a morbidade, deficiências, mortalidade e desigualdades em todo o mundo, reduzindo a pobreza e fechando as lacunas de desigualdade.

**“Os governos estão adquirindo vacinas por pelo menos três maneiras: eles as compram diretamente de empresas farmacêuticas; adquirem por meio de organizações regionais como a UE e por meio do Fundo de Acesso Global para Vacinas (COVAX)”**

As vacinas representam a esperança de proteção contra uma doença que já causou milhões de mortes em todo o mundo. No entanto, para alguns, as empresas farmacêuticas que os desenvolvem também representam uma ameaça. Recentemente houve atrasos nas entregas de vacinas e, segundo reportagem do New York Times, em alguns contratos firmados na União Europeia (UE) há falta de transparência, pois não se podem consultar o preço por

dose, o calendário de entrega e a quantia paga antecipadamente.

Esses atrasos levaram a UE a impor medidas como a revisão de todas as exportações de vacinas da região, para garantir que a União Europeia tivesse as vacinas necessárias. Isso gerou uma enxurrada de cobertura negativa da mídia com especulações sobre potenciais entregas para outros países fora da UE, onde as empresas poderiam obter melhores lucros.

Os governos estão adquirindo vacinas por pelo menos três maneiras: eles as compram diretamente de empresas farmacêuticas; adquirem por meio de organizações regionais como a UE, embora esse tipo de negociação continental com a indústria farmacêutica seja novo e complexo; e por meio do Fundo de Acesso Global para Vacinas (COVAX), aliança que visa reduzir os custos das vacinas para que cheguem também aos países mais pobres.

Apesar dos mecanismos de compra já existentes, as especulações sobre a aquisição e a falta de transparência se acumulam a tal ponto que algumas empresas tiveram que se manifestar para negar e esclarecer que os atrasos ocorreram por problemas nas fábricas.

Esta informação, juntamente com a falta de validação de terceiros quanto à eficácia relatada por algumas vacinas, como a russa, preocupa grande parte da população, embora a Sputnik-V tenha sido qualificada pela recente publicação dos resultados de eficácia na revista *The Lancet*.

## 2. Incerteza: nova tecnologia em vacinas com RNA mensageiro

La desconfianza en las vacunas contra Covid-19 inició al dudar de la velocidad con la que se podría crear una vacuna, cuando el tiempo promedio era de diez años y el tiempo record fue de 4 años. Sin embargo, las primeras vacunas autorizadas para prevenir la Covid-19 se desarrollaron en menos de un año con una nueva tecnología basada en el ARN Mensajero (ARNm), tecnología que, de acuerdo con reportes científicos, se había estudiado desde 1970. Sin embargo, únicamente cierta parte de la comunidad científica conocía los antecedentes y la mayoría de la población tenía incertidumbre al desconocer lo que sucedería con una vacuna que podía sonar “experimental”.

### • Diferenças entre as vacinas

- Os Centros de Controle de Doenças dos Estados Unidos (CDC por sua sigla em inglês) publicaram que as vacinas de mRNA ensinam nossas células a produzir uma proteína, até mesmo uma porção de uma proteína, que desencadeia uma resposta imune. Essas vacinas foram submetidas aos mesmos padrões de segurança rigorosos que todos os tipos de vacinas. Cientistas estudam e trabalham com vacinas de mRNA há décadas e o interesse foi gerado porque podem ser desenvolvidas em um laboratório com materiais já disponíveis, de forma que o procedimento possa ser padronizado e seu desenvolvimento seja mais rápido que os métodos tradicionais de produção.
- As **vacinas tradicionais** injetam o vírus atenuado ou inativado para gerar uma resposta imune. No processo de elaboração, empresas, pesquisadores e sistemas de saúde têm muita experiência. A fabricação tradicional dessas vacinas exige produtos químicos, cultura de células e maior tempo de produção, pois existe o risco de contaminação biológica, razão pela qual a fabricação é lenta, pois as empresas aplicam um protocolo rigoroso para processá-las e garantir segurança e eficácia.

- Se esta tecnologia de mRNA é estudada há décadas, por que surgem dúvidas? Provavelmente porque ambas as empresas, instituições e pesquisadores não têm implementado campanhas de informação convincentes sobre a trajetória da pesquisa e a segurança das vacinas que utilizam a referida tecnologia.





### 3. Descrença: estabilidade, eficácia e congelamento

Assim que foi recebida a autorização da primeira vacina, surgiu o desafio do congelamento e da estabilidade das vacinas. Dados da OMS indicam que mais da metade das vacinas são desperdiçadas por problemas na logística de controle de temperatura. Havia um grupo que previa pouco sucesso da vacina devido às necessidades de congelamento, além da logística para distribuição. No entanto, uma das empresas anunciou a criação de recipientes especiais para manter a temperatura necessária (-70 graus) para manter a estabilidade da primeira vacina licenciada. Até agora, o problema de congelamento foi resolvido e a Pfizer apresentou recentemente novos dados ao FDA para mostrar que sua vacina Covid19 pode ser armazenada em temperaturas mais altas. Esses novos dados afirmam que a vacina pode ser estável se armazenada entre 25 e 15 graus Celsius por duas semanas.

A empresa dona da segunda vacina autorizada conseguiu reduzir a temperatura de armazenamento para -20 graus, e a vacina russa fixou a temperatura de armazenamento para -18 graus Celsius. Sem dúvida, o gerenciamento da temperatura para atingir a estabilidade e manter a eficácia das vacinas continua sendo um desafio, porém, é uma boa notícia que as empresas fabricantes estejam investigando opções, entretanto é necessário dissipar as dúvidas que a comunidade médica e os governos possam ter sobre esse problema.

### 4. Desigualdade: logística, distribuição e acúmulo

Outro desafio para governos e empresas no combate à pandemia foi o desenvolvimento da infraestrutura necessária de logística e distribuição, processo que exige coordenação de todos os atores e procedimentos bem executados, desde operadores logísticos, fabricantes, laboratórios e sistema de saúde no geral. Sem dúvida, isso representa desafios constantes, uma vez que nunca se vacinou uma grande parcela da população em tempo recorde

para conter o contágio. Ainda falta saber a logística que será implementada, principalmente nos países com recursos limitados, com infraestrutura deficiente e cuja necessidade de vacinação é igual à dos países desenvolvidos, se o que se busca é conter a epidemia mundial.

Recentemente, em fóruns internacionais, questionou-se que os países ricos acumularam vacinas, o que deixa os países menos desenvolvidos em desvantagem, cuja mobilidade de seus cidadãos pode colocar em risco os esforços globais.

**“O gerenciamento da temperatura para atingir a estabilidade e manter a eficácia das vacinas continua sendo um desafio, porém, é uma boa notícia que as empresas fabricantes estejam investigando opções”**



## 5. Ansiedade: antivacinas, variantes do vírus e confiança nos fabricantes

Outra questão que há muito gera desconfiança, e que é alimentada pelo movimento antivacinas, é o medo de que as vacinas, ao inocular vírus inativos, possam causar outras doenças. Dados recentes indicam que a vacinação previne entre dois e três milhões de mortes por ano e, desde 1990, a mortalidade em crianças menores de cinco anos foi reduzida em 52%. Segundo a Global Alliance for Vaccination (GAVI), mais de 150 bilhões de dólares em benefícios econômicos foram gerados entre 2000 e 2017. Apesar de todos os benefícios demonstrados pelas vacinas, o movimento antivacinas cresce principalmente na internet, onde milhares de pessoas, incluindo grupos de saúde, políticos e até cientistas, afirmam que as vacinas e a vacinação representam um dano maior à humanidade do que o benefício que podem proporcionar.

A esses temores gerados sem embasamento científico, soma-se o surgimento de variantes ou mutações do vírus que já causa incertezas, como o da África do Sul, principalmente porque a questão não foi totalmente esclarecida. Enquanto por um lado se ouve que as vacinas atuais podem funcionar contra essas variações, empresas como AstraZeneca e Oxford, bem como Curevac e GSK,

entre outras, anunciam colaboração e pesquisa de novas vacinas de reforço para combater as mutações do vírus.

## 6. Popularidade e... Desconfiança

Antes da pandemia, poucas pessoas se interessavam em saber quais empresas pesquisavam e fabricavam seus medicamentos, responsabilidade que cabia ao médico e, ocasionalmente, a um familiar ou amigo que tivesse sofrido da mesma doença. Agora, em face da Covid-19, isso mudou radicalmente e os nomes das empresas fabricantes de vacinas e até de alguns cientistas envolvidos tornaram-se populares, e o interesse se estende em diferenciar vacinas pela porcentagem de eficácia, número de doses necessárias e até considere o que pode ser a melhor opção para cada pessoa.

No entanto, essa popularidade leva a situações de querer uma determinada vacina, fabricada por uma determinada empresa e em determinados países. Dados de uma pesquisa realizada pela organização YouGov, que entrevistou 19.000 pessoas de 17 países, mostraram que a maioria dos entrevistados desconfiava da vacina Covid-19 desenvolvida na China e que se sentiam mais confortáveis se as vacinas fossem produzidas na Alemanha, Canadá ou Inglaterra. Certamente, as vacinas chinesas podem contribuir muito para o esforço global de conter a pandemia e são atraentes para alguns países, mas a falta de transparência inicial, o questionamento sobre a eficácia e alguns escândalos na mídia sobre possíveis mortes causadas pela vacina, como o que aconteceu no Peru, e que não foram esclarecidos e tratados frontalmente pelas empresas, continuam sendo um problema a ser resolvido para se ganhar a confiança da população.

Este súbito interesse das pessoas abre uma grande oportunidade para realizar maiores esforços de comunicação que gerem confiança e que esta, por sua vez, desperte o interesse pela vacinação, contribuindo assim para os objetivos de saúde de frear a pandemia.

## 7. Decepção: Por que esta vacina se a outra é melhor?

Quando as vacinas contra a Covid-19 foram disponibilizadas, a questão era quais grupos de pessoas deveriam ser vacinados primeiro: equipe médica ou pessoas mais vulneráveis? Porém, com a autorização de mais vacinas com taxas de eficácia variáveis, uma ou duas doses, diferenças no mecanismo de ação ou que algumas sejam mais adequadas para determinadas faixas etárias, gerou-se uma preocupação ética e uma difícil decisão de determinar quem deve receber qual vacina.

Recentemente, as empresas Johnson & Johnson e Novavax divulgaram resultados positivos de seus ensaios clínicos de Fase 3, o que certamente é uma boa notícia, já que o arsenal de vacinas aumentou com as já aprovadas pela Pfizer / Biontech, Moderna e Astrazeneca, acrescentando a russa e a chinesa, e isso multiplica a capacidade de produção e vacinação de um grupo maior de pessoas no mundo.

O desafio das autoridades sanitárias frente às vacinas já disponíveis, incluindo as de origem chinesa e russa e as duas novas que serão aprovadas em breve, será como distribuí-las de acordo com o tipo de vacina (1 ou 2 doses, requisitos de refrigeração, eficácia em uma determinada idade ou antes de novas variantes, como a África do Sul, etc.) e o tipo de população prioritária. A título de exemplo, a UE aprovou a vacina AstraZeneca para todos os adultos, mas em estudos científicos a eficácia desta vacina abrangeu até os 65 anos de idade, por isso alguns países, incluindo Bélgica e Espanha, colocaram restrições e só será administrada a pessoas entre 18 e 55 anos.

Mas para quem espera sua vez, todo o barulho da mídia sem um guia claro de qual vacina receberá, pode causar decepção ou rejeição, a tal ponto que já se criaram movimentos sobre a liberdade de escolher se vacinar ou não, bem como para decidir qual vacina obter. As pessoas sabem que existe uma diferença entre 72 ou 95 por cento de eficácia, entre uma ou duas injeções e se uma causou mais efeitos colaterais ou mortes do que outra e, com base nisso, surge a pergunta: por que eu recebo essa vacina, se a

outra é melhor? ... É necessário que as empresas relatem claramente as vantagens e desvantagens de suas vacinas, e que as autoridades sanitárias tenham um roteiro e plano de ação sobre que tipo de vacina a população receberá de acordo com sua idade, vulnerabilidade e requisitos logísticos. Algo que não podemos esquecer é que, diante de uma pandemia como a atual, de alto impacto econômico, político, social e de saúde, **não existe vacina pior do que a que não se dá.**

**“Este súbito interesse das pessoas abre uma grande oportunidade para realizar maiores esforços de comunicação que gerem confiança e que esta, por sua vez, desperte o interesse pela vacinação, contribuindo assim para os objetivos de saúde de frear a pandemia”**

## CINCO RECOMENDAÇÕES PARA RECUPERAR A CONFIANÇA

A pandemia SarsCov-2 evidenciou a fragilidade dos sistemas de saúde, a necessidade de pesquisas mais rápidas para o desenvolvimento de medicamentos e vacinas, e também a demanda que as empresas têm de administrar de maneira adequada seu relacionamento e afinidade com clientes, funcionários e acionistas, entre outros. Para as empresas farmacêuticas, é urgente superar a crise de confiança criada em torno das vacinas, para ganhar o futuro. Embora possa parecer simples, agora é mais complicado neste ambiente em mudança, mas não é uma tarefa impossível. É agora que o capital relacional deve receber um impulso maior. Aqui, compartilhamos algumas recomendações básicas:

### 1. Comunicação oportuna, clara e transparente

Organizações que entendem que a única coisa permanente é a mudança, poderão se antecipar e aproveitar as oportunidades que se criam em torno de situações de crise como a que estamos vivendo. É urgente ampliar a comunicação e responder em tempo hábil, evitando lacunas que podem ser preenchidas com especulações.

O novo paradigma da liderança social nas empresas passa de um processo de diálogo para uma conversa autêntica, por meio de plataformas de conversação colaborativa e engajamento que se tornam essenciais quando se trata de problemas que afetam a saúde de milhões de pessoas.

A concepção destas plataformas de conversação e colaboração permitirá aos stakeholders participar ativamente no desenvolvimento de soluções, colocar questões e encontrar respostas às suas dúvidas com fontes confiáveis, científicas e baseadas em pesquisa.

### 2. Contar com um mapa da rota

A pandemia Covid-19 se tornou uma ameaça de dimensões nunca antes vistas em todo o mundo. O vírus se espalhou rapidamente entre os países e levou os sistemas de saúde à beira do colapso. A esperança se concentrava na pesquisa para desenvolver medicamentos e vacinas para contê-lo. Desde que as vacinas foram lançadas, surgiram vários desafios que também não estavam no radar dos pesquisadores e das empresas farmacêuticas. Agora que as vacinas estão prontas e os programas de vacinação em massa já começaram, as empresas e os governos devem ter um roteiro ou plano estratégico que defina claramente os objetivos e como alcançá-los.

Estamos vendo como o que era uma conversa de esperança sobre vacinas se transformou em uma conversa de desconfiança. Instituições como os Centros de Controle de Doenças têm roteiros detalhados para orientar os países sobre como parar o contágio e evitar mortes e o colapso dos sistemas de saúde, mas também é necessário abordar as necessidades de desinformação que afetam a reputação e, acima de tudo, o sucesso na obtenção da imunização de um amplo grupo da população em um curto espaço de tempo.

Este mapa da rota é uma ferramenta que fórmula, implementa e acima de tudo comunica uma estratégia.



### 3. Consultoria especializada

A consultoria é uma grande aliada das empresas, pois permite trazer ideias novas, disruptivas e especializadas para gestão de reputação, relações públicas, comunicação corporativa e ferramentas digitais que permitem um maior impacto positivo para a empresa.

Recomenda-se que os consultores que trabalham para empresas farmacêuticas tenham experiência e conhecimento do ecossistema do setor de saúde. As empresas farmacêuticas exigem que a consultoria não apenas compreenda como o setor funciona, mas também compartilhe o valor da inovação, compreenda o papel dos pagadores nos sistemas de saúde, a carga da doença, os desafios da vacinação e, o mais importante, a necessidade de os pacientes receberem o remédio certo na hora certa.

É preciso avaliar a especialização no setor saúde, nas áreas terapêuticas, nas novas ferramentas digitais, nos assuntos públicos como regulação e desafios dos sistemas de saúde, bem como a especialização geográfica, porque é preciso saber operar e fazer negócios nas diferentes regiões como Europa, América Latina e Ásia.

Esta especialização irá facilitar o processo de comunicação, tornando-o mais eficaz ao compreender os desafios enfrentados pela comunidade médica, centros de pesquisa, sistemas de saúde, grupos de pacientes e todos os grupos de interesse que lutam para obter melhores condições de saúde e combater as desigualdades.

### 4. Criar valor compartilhado com os stakeholders: capital humano, financeiro e relacional

Além do capital financeiro, que muitos cidadãos consideram ser o único foco das empresas, os intangíveis passam a ter um papel maior e contribuem de forma significativa para a geração de confiança, que resultará em lucros e negócios mais prósperos.

É fundamental gerir o capital humano, que permite o bom funcionamento das organizações, tendo como foco o desenvolvimento das pessoas, que se tornam os principais embaixadores da missão das empresas.

O capital do conhecimento é essencial para as empresas manterem um bom nível de competitividade e para que a proposta de valor seja sustentável.

O capital relacional assume especial relevância quando há desconfiança, pois é fundamental para manter bons relacionamentos e mudar a percepção e atitude em relação às empresas, e para que sejam percebidas como parceiras estratégicas na contenção de problemas de saúde como a pandemia e, portanto, nas num futuro próximo, estabeleça alianças estratégicas para reduzir a carga de doenças nos sistemas de saúde. A reputação cria valor, daí a importância de considerá-la como um intangível chave e indispensável.



## 5. Conhecer e interagir com as partes interessadas ou grupos de interesse

A identificação de grupos de interesse é simples, pois qualquer grupo com capacidade de diálogo com a empresa parece ser de interesse. No entanto, é necessário avaliar as necessidades de informação, nível de influência e capacidade de reação. Parece que as empresas já conhecem e se relacionam com o ambiente em que se desenvolve a sua atividade e que o diálogo faz parte do seu dia a dia. No entanto, essa premissa foi superada nesta era pós-covid-19, pois agora há novos interlocutores que participam de uma conversa que antes não existia. As empresas perceberam que esses novos grupos de interesse desempenham um papel determinante no balanço patrimonial.

A crise gerada pela má gestão nas empresas tem levado os legisladores e as próprias empresas a regulamentar a atividade empresarial com um marco regulatório e ético que dê confiança aos seus stakeholders. A este respeito, algumas empresas farmacêuticas e organizações neste setor têm diretrizes operacionais éticas que têm ajudado a prevenir crises e gerar confiança em algumas de suas partes interessadas. No entanto, na era da rapidez da informação e da desinformação, qualquer grupo de interesse tem a capacidade para impactar o desenvolvimento da atividade empresarial. O diálogo com as partes interessadas deve fornecer informações sobre os riscos da empresa e a origem da tomada de decisões.

O atraso na entrega das vacinas à UE gerou suspeitas nos governos devido à demora no esclarecimento dos motivos e à falta de transparência nas decisões. Isso por si só causou uma avalanche de notas na mídia que questionou o interesse das empresas farmacêuticas em conter a pandemia. Para evitar erros dessa magnitude, é importante desenvolver mecanismos de comunicação que envolvam todos os interlocutores por meio de um plano desenhado e estrategicamente executado para que leve a empresa ao sucesso sob qualquer perspectiva.

A crise de confiança que as vacinas enfrentam é um debate que não imaginávamos ter apenas um ano atrás, quando as esperanças se voltaram para os pesquisadores e desenvolvedores de medicamentos e vacinas contra a Covid-19. E o debate vai crescer até que esses pesquisadores e desenvolvedores, bem como tomadores de decisão e formuladores de políticas públicas, levem muito a sério a importância de uma comunicação precisa e transparente para convencer as pessoas do valor de ser vacinado para conter a pandemia. Ninguém estará seguro até que todos estejam seguros.

## AUTORES



**Alejandro Romero.** Sócio e CEO Américas da LLYC. Desde 1997, coordena o processo de expansão da companhia na América Latina, dirigindo nossos 8 escritórios na região. Além disso, Alejandro foi responsável pelos processos de comunicação de três das dez operações mais importantes de M&A na Região: a venda das operações da BellSouth ao grupo Telefónica, a aquisição pelo SABMiller do Grupo Empresarial Bavaria e a venda do grupo financeiro Uno ao Citibank. Como responsável pela operação no México, posicionou a empresa, em somente cinco anos, entre as três mais importantes do país, segundo o ranking anual da revista Merca 2.0.

[aromero@llorenteycuenca.com](mailto:aromero@llorenteycuenca.com)



**Javier Marín.** Diretor Sênior Healthcare Américas. Javier Marín é um profissional de comunicação e assuntos públicos com experiência nos setores público e privado com mais de 20 anos de experiência em empresas farmacêuticas, biotecnológicas e de ciências da vida. Ao longo de sua carreira desenvolveu campanhas de comunicação social para prevenção e cuidado para a Saúde do governo do México; comunicação corporativa, assuntos governamentais, comunicação interna, marketing, digital e responsabilidade social corporativa, além de programas de relacionamento com grupos de pacientes no México. Para a América Latina e em nível global, trabalhou em empresas como Merck & Co. (MSD) e Johnson & Johnson.

[jmarin@llorenteycuenca.com](mailto:jmarin@llorenteycuenca.com)



**Georgina Rosell.** Diretora Sênior da LLYC. Bacharelado em Ciências Política pela UAB, Pós-graduação em Relações Internacionais pela Katholieke Universiteit de Leuven, Mestrado em RSE de Barcelona e Pós-graduação em Gestão Empresarial e Comunicação pelo Instituto de Empresa. Diretor da Fundación USP Hospitales e Diretor de RSE da USP Hospitales. Mais de 15 anos de experiência no desenvolvimento de programas para CaixaBank, Unilever, Nike, Amgen, Oxfam, Cruz Vermelha, DKV Seguros, Sanofi, Grünenthal, Fundação Crèdit Andorrà, Coca-Cola, L'Óreal, CIRSA Volkswagen ou Telefonica, entre outros.

[grosell@llorenteycuenca.com](mailto:grosell@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

**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**  
Chief Technology Officer  
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**

**Luisa García**  
Sócia e Diretora-geral  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Arturo Pinedo**  
Sócio e Diretor-geral  
apinedo@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 de Crise e  
Riscos  
ipino@llorenteycuenca.com

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

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

**Jorge López Zafrá**  
Diretor Sênior  
Comunicação Financiera  
jlopez@llorenteycuenca.com

**Almudena Alonso**  
Diretora Sênior Stakeholders  
Management  
aalonsog@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**

**Alejandro Romero**  
Sócio e CEO para as Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO US  
fmuno@llorenteycuenca.com

**Erich de la Fuente**  
Chairman  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

**Javier Marín**  
Diretor Sênior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**Miami**  
**Emigdio Rojas**  
Diretor Executivo  
erojas@llorenteycuenca.com

**Nueva York**  
**Juan Felipe Muñoz**  
CEO US  
fmuno@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**  
**Carmen Julia Corrales**  
Diretora-geral  
cjcorrales@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 - 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  
cillanos@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**  
**Cleber Martins**  
Sócio e Diretor-geral  
clebermartins@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

**Factor C**  
**Mª Soledad Camus**  
Sócia Diretora  
scamus@factorc.cl

**Roberto Ordóñez**  
Diretor Associado  
rordonez@factorc.cl

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,  
Vitacura  
Santiago

Tel. +562 2 245 0924





# IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

IDEAS LLYC é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe IDEIAS na LLYC.

[ideas.llorenteycuenca.com](http://ideas.llorenteycuenca.com)  
[revista-uno.com.br](http://revista-uno.com.br)  
Podcast Diálogos LLYC