



## ARTIGO

# A DISRUPÇÃO DOS *DISCOUNTERS* NA AMÉRICA LATINA E O DESAFIO DAS MARCAS PRÓPRIAS NO FUTURO

Bogotá, 26 de dezembro de 2019

O *boom* dos *discounters* ou 'lojas de descontos' no mundo, não é um assunto novo para mercados europeus, mas, na América Latina, tornou-se num fenómeno que revolucionou a experiência de compra dos últimos anos, questionando o *status quo* dos modelos dos canais mais tradicionais.

A aparição de marcas de baixo custo nos mercados que habitualmente estão dominados por grandes superfícies com marcas muito mais robustas e posicionadas no imaginário dos compradores, significou nos últimos anos, em especial nos mercados emergentes, uma profunda rutura nos hábitos de consumo das pessoas. Do mesmo modo, também o comportamento das marcas mudou no território latino-americano. Na Colômbia, por exemplo, oito em cada 10 famílias colombianas compram em *hard discount*.

Ainda assim, como convergem modelos que em princípio parecem meramente transacionais, com os consumidores cada vez mais conscientes e à procura de se conectarem com marcas que estão em conluio com os seus princípios e valores?

Dado o inegável crescimento dos modelos dos *discounters* nos mercados locais, vale bem a pena dar uma vista de olhos ao fenómeno e fazer algumas considerações a respeito que plantam um debate sobre o futuro das dinâmicas e relações entre consumidores e marcas.

## A ORIGEM DOS DISCOUNTERS

Na ideia tradicional, os *discounters* são lojas varejistas que, através de um portefólio de marcas próprias, oferecem produtos com altos descontos aos seus clientes. Este modelo, que se iniciou e consolidou fortemente na Alemanha com lojas como o Aldi e o Lidl, teve um forte auge em mercados globais na década de 90 e princípios da década de 2000<sup>1</sup>.

**“A aparição de marcas de baixo custo nos mercados dominados por marcas muito mais robustas significou uma profunda rutura nos hábitos de consumo das pessoas”**

<sup>1</sup> Sachon, Marc, *The Hard Discount Model in Retailing*, Centro Internacional de Investigación Logística (CIIL), 2010.



Por que é que este modelo de negócios é tão atrativo? As estratégias deste segmento são geralmente articuladas com eficiência operacional e logística, que são transferidas para os consumidores com preços altamente competitivos, geralmente nos produtos básicos familiares e do lar. Da mesma forma, a fácil adaptabilidade aos espaços, uma vez que não exigem grandes investimentos na sua implementação, ao contrário dos modelos tradicionais, permitiu-lhes crescer a um ritmo acelerado, penetrando novos territórios nos países onde estão presentes.

Mas, para além da análise económica ou financeira dos modelos de lojas de discount, o que é revelador, especialmente para mercados tradicionais como os latino-americanos, é a implementação de um novo paradigma em relação aos hábitos de consumo e preferências entre as pessoas, o que questionou, em alguns casos, a dinâmica atual entre marcas e consumidores.

## A TRANSFORMAÇÃO DOS HÁBITOS DE CONSUMO

De acordo com o relatório de Nielsen Homescan sobre *Tickets de Autosserviço* em 2018 para a Colômbia, o canal Autosserviço, em que se contemplam canais tradicionais, *discounters*, *cash & carry* e cadeias independentes, foi o responsável por 47% dos gastos das famílias colombianas. Esta cifra, nada desprezível e pelo contrário muito positiva para o crescimento dos indicadores económicos do país, devia-se principalmente ao bom desempenho dos formatos de *hard discount* e *cash & carry*, cujo acelerado crescimento (+60% e +15%, respetivamente) tinha “roubado” terreno aos formatos tradicionais para ir ao encontro da preferência dos consumidores.

Ainda que os modelos originais de *hard discount* nasceram como uma resposta à crise económica que se vivia na Europa, hoje em dia países como a Colômbia ou o México converteram-se numa alternativa eficiente e de qualidade para diferentes tipos de consumidores que encontram nestas plataformas uma solução para algumas necessidades e pesquisas de compra. De facto, as variedades dentro do mesmo modelo surgiram

em resposta a esta mesma diversificação de perfis, encontrando-se hoje em dia não só modelos de *hard discount*, mas também híbridos, entre os modelos de *retail* tradicionais, focando-se estas novas apostas pela eficiência.

## “O acesso amplo à informação e ao ‘fenómeno Amazon’ permitiu às pessoas exigir a possibilidade de se tornarem independentes dos modelos de *retail*”

Mas como é que um modelo que investe pouco na comunicação da sua marca e do seu propósito pode alcançar resultados tão apetecíveis para muitos setores?

Os consumidores adotaram a bandeira e lançaram-se a navegar em águas novas e diferentes daquelas que estavam habituados a remar. A disrupção de uma alternativa diferente e aparentemente mais conveniente conquistou a passos largos a fidelidade dos consumidores.

O acesso amplo à informação e ao “fenómeno Amazon” permitiu às pessoas exigir a possibilidade de se tornarem independentes dos modelos de *retail* para aceder a uma oferta diferente que se conecte com os princípios de: funcionalidade do que se adquire, conveniência para adquiri-lo e integridade no seu desenvolvimento, referindo-se à qualidade e à sua cadeia de valor.

Por outro lado, a chegada do modelo de *discounters* aos mercados latino-americanos contribuiu substancialmente para a mudança de paradigma, convertendo em protagonistas as marcas próprias no comércio revendedor.



## O DESAFIO FUTURO PARA O ENGAGEMENT DE MARCAS PRÓPRIAS

As marcas próprias não são um termo novo na dinâmica de consumo das pessoas. As grandes superfícies mantiveram dentro do seu portfólio produtos básicos de marcas brancas que cumpriram um papel estritamente funcional de cara aos consumidores; tendo um incremento no seu uso e comercialização nos últimos anos graças aos diferentes tipos de *discounters*.

De acordo com o diário ABC Economía, Espanha é o segundo país da União Europeia que mais gasta em marcas brancas. Segundo dados de maio de 2019, 42% do gasto em grande consumo dos espanhóis é dedicado a marcas brancas, o que significa que quatro em cada 10 euros gastos se dedicam a este tipo de produtos<sup>2</sup>.

Este fenómeno fez com que grandes marcas no mundo tenham apostado em desenvolver este segmento de marcas próprias com o objetivo

de fortalecer o crescimento orgânico dos seus negócios. Um exemplo disto são o Walmart e a Target que aumentaram o seu número de marcas brancas em 2017 e têm vindo a aumentar de ano para ano.

Ainda que em mercados como a Europa ou os Estados Unidos, este segmento conta com um crescimento sustentável, sem sombra de dúvidas, a participação e preferência das marcas próprias na América Latina ainda tem uma ampla oportunidade de continuar a crescer. De acordo com Octavio Blasio<sup>3</sup>, a América Latina encontra-se numa etapa básica de desenvolvimento de marcas próprias, o qual faz parte da evolução natural que tiveram outros mercados no mundo com um processo de transição que se pode agrupar assim:

### 1. Etapa inicial

- a. Sortido limitado
- b. Apresentações austeras
- c. Ênfase principal no preço

### 2. Etapa de desenvolvimento

- a. Maior sortido
- b. Melhores apresentações
- c. Economias de escala
- d. Enfoque no preço e qualidade

**“A participação e preferência das marcas próprias na América Latina ainda tem uma ampla oportunidade de continuar a crescer”**

<sup>2</sup> Casos de êxito em que os produtos de marcas brancas se tornaram “verdes”. ABC Espanha. Retirado de: [https://www.abc.es/economia/abci-casos-exito-productos-marcas-blancas-volvieron-verdes-201906121212\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-casos-exito-productos-marcas-blancas-volvieron-verdes-201906121212_noticia.html)

<sup>3</sup> Marcas próprias em LATAM: Oportunidades e desafios. MERCA 2.0. Retirado de: <https://www.merca20.com/marcas-proprias-en-latam-oportunidades-retos/>

### 3. Etapa de maturação

- a. Produtos nas principais categorias
- b. Melhoria considerável no desenho de etiquetas e *packaging*
- c. Alta importância dada à qualidade

Não obstante, de forma contínua, o incremento da proporção de pessoas que estão dispostas a mudar e experimentar outras marcas continua a crescer, em especial no mercado colombiano.

## PARTICIPAÇÃO DE MARCAS PRÓPRIAS NO MERCADO DE RETAIL NA AMÉRICA LATINA - 2018<sup>4</sup>

A Colômbia é o país com o maior peso de marcas próprias na região, com 15,4%, seguida do Peru com 12 %, a América Central com 8 % de participação e o Chile e Argentina, com 6 % e 5 % respectivamente.

E é que face a um consumidor cada vez mais informado, com acesso a novas experiências e um dinamismo do mercado que antes não se tinha visto (fenómeno *e-commerce*, por exemplo) falar de fidelidade da marca é um conceito que já não aplica da mesma maneira para a nossa era.

Segundo o Estudo Global de Nielsen sobre a *Lealdade do Consumidor 2019*, 92% dos consumidores são desleais às suas marcas e em países como a Colômbia somente 7% dos colombianos se considera leal às suas marcas favoritas. Estes dados, que pareciam plantar um panorama apocalíptico para as comunicações e o mercado, sem dúvida alguma, plantam várias considerações que são transversais aos canais de Autosserviço para as marcas próprias do futuro:

#### 1. Antecipação às necessidades dos nossos consumidores:

Que o consumidor mudou não é uma novidade. Que as marcas devem adaptar-se e responder às suas necessidades também não.

Antecipar-se ao que os nossos consumidores realmente precisam é a chave para atingir a diferenciação dentro do mercado. E ali, para o consumidor, não importa se é uma marca tradicional ou uma marca branca quem dá o primeiro passo, senão quem consegue ser suficientemente ágil e eficiente para gerar uma experiência de consumo memorável.

Um exemplo disto é o que se conseguiu num setor bio ou ecológico no mundo. A título de exemplo, o consumo em Espanha de produtos empacotados com selo bio ou eco incrementou em 14% e as inovações tanto de grandes superfícies como de *hard discounters* não se fez esperar: Carrefour com Carrefour Bio, Lidl com Lupilu e Bio Organic ou Aldi com Gutbio, são apenas alguns dos exemplos desta oportunidade de mercado antecipada e aproveitada<sup>5</sup>.

#### 2. O preço já não é o rei

Sim, as apostas dos modelos de desconto claramente estão alavancadas num modelo de diferenciação a nível de preço. Agora, quão sustentável é isto com o passar do tempo?

De maneira nenhuma, por mais económico que seja, um consumidor continuará a apostar num produto que não lhe dê o retorno de uma simples equação: qualidade + preço. Adicionalmente, competir unicamente por preço não vai gerar *brand equity* da marca e em alguns casos poderá ser até um inibidor de compra.

Na Colômbia, marcas como os supermercados Ara, da Jerónimo Martins, construíram a sua proposta de valor a partir da democratização ao acesso a alimentos de excelente qualidade debaixo de um modelo caracterizado por proximidade, eficiência, qualidade, bom serviço, a força dos produtos de marca própria e, sobretudo, preços baixos. Este é apenas um exemplo do multifatorial que deve resultar na proposta de valor de empresas que, como os supermercados Ara, irromperam nos mercados com uma oferta diversificadora e dinamizadora.

<sup>4</sup> Kantar Worldpanel 2018

<sup>5</sup> Casos de êxito em que os produtos de marca branca se tornaram “verdes”. Retirado de: [https://www.abc.es/economia/abci-casos-exito-productos-marcas-blancas-volvieron-verdes-20190612121212\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-casos-exito-productos-marcas-blancas-volvieron-verdes-20190612121212_noticia.html)

Na América Latina, 42% das pessoas está disposta a provar ativamente novos produtos e marcas. Contudo, entre os fatores que permitem garantir as decisões de compra, a qualidade tem um peso relativo muito importante. Para o caso colombiano, os consumidores guiam a sua decisão de compra principalmente pela qualidade do produto e o seu desempenho superior, em primeiro lugar, pela relação qualidade-preço, em segundo e pelas reduções de preço em terceiro<sup>6</sup>.

### 3. Posicionamento de marca igual ou melhor que o líder de mercado

Fazer das marcas próprias um elemento diferenciador na categoria, através dos seus atributos funcionais, experienciais e emocionais, resulta hoje em dia num grande desafio para o segmento das marcas brancas.

Definir uma estratégia clara que permita marcar o campo de ação das marcas próprias será benéfico para a captação de novos compradores e para a permanência daquelas que encontraram um diferencial nesta. Hoje, está-se perante um grupo de consumidores mais sofisticados que estarão dispostos não a investir em marcas reconhecidas, mas sim naquelas que verdadeiramente facilitem e mudar para o bem da sua qualidade de vida.

De acordo com Douglas Mello, chefe de planificação da agenda de publicidade J. Walter Thompson no México, para fortalecer o vínculo e a comunicação, as marcas brancas deverão atender a quatro tópicos:

- Educação
- Novas experiências
- Uso da voz, como nova tendência de *engagement*
- Responsabilidade social

Tal como destaca Blasio “[a marca] deve ser capaz de estabelecer uma estratégia clara de portefólio e arquitetura da marca, assim como de lançamento de novos produtos

e variedades capazes de alcançar mais segmentos de *shoppers*; deve ter uma mistura adequada de marcas de baixo preço e marcas premium<sup>7</sup>.

### 4. Conveniência, a nova rainha

Os consumidores em todo o mundo procuram alternativas que tornem a sua vida mais fácil. Se bem que as filiações com os propósitos das marcas são tremendamente importantes para a construção de relações a longo prazo, as pessoas estão em procura constante de conveniência no que adquirem, o que se vê refletido em acesso fácil e a utilidade do que as marcas oferecem.

Segundo um estudo de Nielsen, os impulsionadores desta conveniência podem resumir-se em seis fatores que, ainda que possam variar segundo o contexto político e cultural dos mercados, pertencem elementos comuns que permitirão identificar o que procuram os consumidores:

- Rápida urbanização;
- Redução das casas;
- Saturação dos transportes urbanos;
- Mudanças nos papéis de género;
- Necessidades geracionais;
- Aumento da adoção da tecnologia;

É importante expor, de cara aos canais de Autosserviço como os *cash & carry* ou os *discounters*, que a conveniência em si mesma não só se refere ao portefólio de venda destas empresas, nem à proximidade das lojas físicas.

De acordo com um estudo apresentado pela revista PyM, 5 em cada 10 pessoas na América Latina (46%) consideram que ir às compras é uma tarefa desgastante e aborrecida, na qual tentam gastar o menor tempo possível, por isso, de uma ou outra forma, a implementação de serviços digitais. A omnicanalidade e as diferentes formas de comercialização,

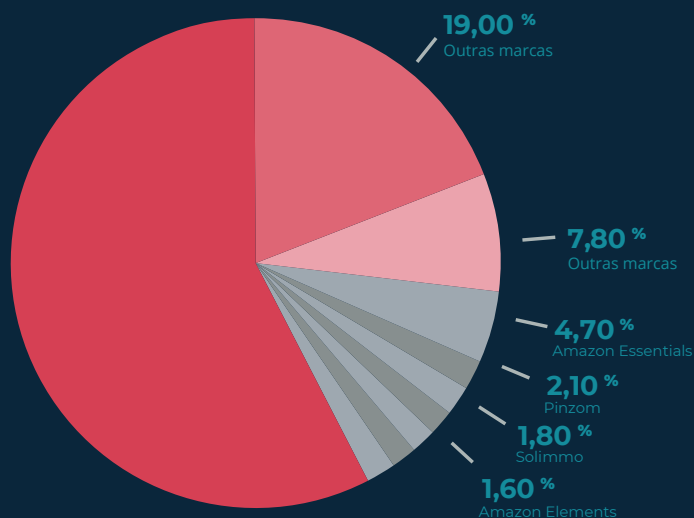
<sup>6</sup> Revista PYM – Estudo Global de Nielsen Lealdade do Consumidor 2019

<sup>7</sup> Marcas próprias em LATAM: Oportunidades e desafios. MERCA 2.0. Retirado de: <https://www.merca20.com/marcas-proprias-en-latam-oportunidades-retos/>

**MARCAS BEM SUCEDIDAS. AS 10 MARCAS PRIVADAS DE MAIOR SUCESSO DA AMAZON SÃO:**

- AMAZON BASICS - ARTIGOS PARA O LAR, ELECTRÓNICA
- AMAZON COLLECTION - JÓIAS
- AMAZON ESSENTIALS - ROUPA PARA HOMENS E ROUPA PARA MULHERES
- SOLIMO- ARTIGOS PARA O LAR
- AMAZON ELEMENTS-VITAMINAS E SUPLEMENTOS
- SIMPLE JOYS BY CARTER'S- VESTUÁRIO PARA CRIANÇAS
- GOODTHREADS - ROUPA PARA HOMENS
- DAILY RITUAL- ROUPA PARA MULHERES
- LARK & RO- ROUPA PARA MULHERES

57,80 %  
Amazon basics



são parte elementar nesta preferência do consumidor e, como tal, eventualmente deverão passar a ser parte da fórmula para ganhar participação de mercado.

Nesta medida, trata-se então de fazer da conveniência a nova moeda de mudança que permita fazer com que a interação contribua para satisfazer a procura de eficiência face aos contextos em que se implementam os diferentes modelos de autosserviço.

**A MIRAGEM DE MARCAS PRÓPRIAS DA AMAZON: UMA LIÇÃO PARA OS MERCADOS**

78% dos consumidores baseia as suas decisões de compra na comunicação que a marca tem<sup>8</sup>. Nessa linha, a construção de uma relação baseada na transparência e entrega de informação no *marketplace* atual, permitirá estabelecer laços cada vez mais fortes de confiança com os consumidores.

A Amazon conta com mais de 400 marcas próprias de diferentes segmentos para diferentes tipos de consumidores. Ainda assim, um estudo realizado pelo Marketplace Pulse indica que somente 10 destas geram 81% das vendas, refletindo-se em apenas 1% do total de vendas da empresa<sup>9</sup>.

Uma das razões que se atribuem a este “fracasso” das marcas próprias de um dos grandes da tecnologia do mundo, tem a ver com uma clara estratégia de *branding* e posicionamento destas. Estratégia ou não da Amazon, para captar um segmento do mercado específico, o certo é que a amostra tangível de que o produto por si mesmo, alavancando no seu preço unicamente, não permeará o desejo dos consumidores.

Trata-se então, não só do desenvolvimento de grandes inversões em itens de publicidade e marketing que, ainda que também sejam importantes para o negócio, têm um impacto direto na eficiência dos modelos de descontos, mas também da geração de mecanismos em dupla via para transcender a percepção unicamente funcional e criar afinidade com o que realmente interessa aos nossos consumidores.

<sup>8</sup> Green Study realizado pelo diretório de empresas sustentáveis Las Páginas Verdes e a consultora Kantar MillwardBrown em 2017. Retirado de: <https://expansion.mx/mercadotecnia/2018/01/19/cuatro-formas-de-posicionar-las-marcas-blancas>

<sup>9</sup> A Amazon tem mais de 400 marcas próprias, mas somente 10 destas têm êxito: Porque não funcionam? MERCA 2.0. Retirado de: <https://www.merca20.com/amazon-tiene-mas-de-400-marcas-proprias-pero-solo-10-de-ellas-tienen-exito-por-que-no-funcionan/>

## AUTORES



**María Esteve.** Sócia e Diretora-Geral da LLYC em Bogotá. María assumiu a direção geral da operação colombiana em julho de 2013 depois de ocupar durante dois anos a Direção de Comunicação Corporativa e Relações Institucionais do Banco Santander, entidade que posteriormente passou para as mãos do chileno CorpBanca. Anteriormente, trabalhara cerca de dez anos para Dattis Consultores en Comunicación como diretora de contas e sócia-consultora, com clientes como Ecopetrol, Telefônica e BBVA, entre outros. Possui vasta experiência nas áreas de comunicação de crises e assuntos políticos, como resultado do seu percurso em empresas de comunicação e empresas privadas. María é comunicadora social pela Pontifícia Universidade Javeriana.



**Alejandra Aljure.** Diretora da área de Consumer Engagement da LLYC em Bogotá. É comunicadora Social com ênfase em Comunicação Organizacional e Relações Públicas formada pela Pontifícia Universidade Javeriana, com especialização em Políticas Públicas e Desenvolvimento da Universidade dos Andes. Durante mais de seis anos, em seus nove anos de experiência, esteve vinculada a empresas de consultoria em comunicação, liderando projetos de posicionamento de marcas e gerenciamento de crises nos setores de tecnologia, aéreo, varejo, farmacêutico e alimentício. Da mesma forma, esteve, por três anos, vinculada a trabalhos na área de Assuntos Corporativos da companhia aérea *LATAM*. Na LLYC, liderou projetos para marcas como *TigoUne*, *Maggi*, *Jerónimo Martins*, *Primax* e *TDT*.



**DIREÇÃO CORPORATIVA**

**José Antonio Llorente**  
Sócio fundador e Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Sócio e CEO 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 de Legal & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

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

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

**Antonietta Mendoza de López**  
Vice-presidente de Advocacy LatAm  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA E PORTUGAL**

**Arturo Pinedo**  
Sócio e Diretor-geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

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

**Barcelona**

**María Cura**  
Sócia e Diretora-geral  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Sócio e Diretor Sênior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 93 217 22 17

**Madri**

**Joan Navarro**  
Sócio e Vice-presidente Assuntos Públicos  
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**  
Diretor Sênior Consumer Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

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

**Jorge López Zafra**  
Diretor Sênior Comunicação Financeira  
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

**Lisboa**

**Tiago Vidal**  
Sócio e Diretor-geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. + 351 21 923 97 00

**ESTADOS UNIDOS**

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

**Mike Fernandez**  
CEO  
mikefernandez@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Emigdio Rojas**  
Diretor-executivo  
erojas@llorenteycuenca.com

**Claudia Gioia**  
SVP Americas, Business Development  
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

**Nova Iorque**

**Gerard Guiu**  
Diretor de Desenvolvimento de Negócio Internacional  
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

**México**

**Juan Arteaga**  
Diretor-geral  
jartega@llorenteycuenca.com

**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

**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. - Colômbia  
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  
jcgzzer@llorenteycuenca.com

**São Paulo e Rio de Janeiro**

**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**  
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  
faylwin@llorenteycuenca.com

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



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