

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ESTUDIO

**O RISCO
REPUTACIONAL
NOS CONSELHOS
DO IBEX 35:
CONQUISTAS E
DESAFIOS**

Madrid, 26 de septiembre de 2019

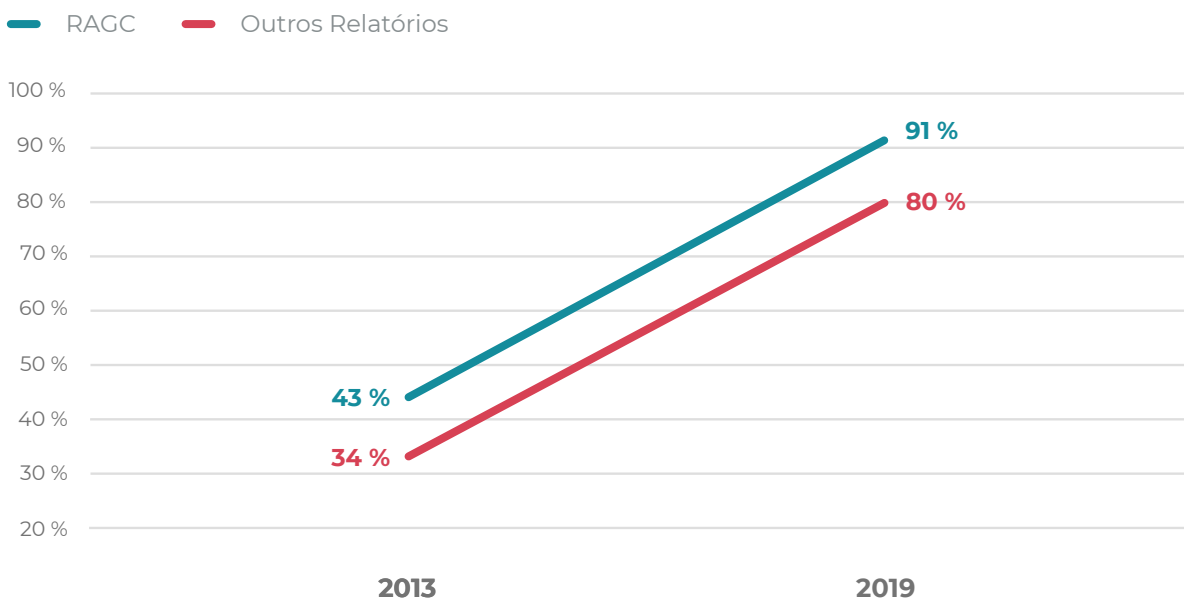
A gestão de risco reputacional como uma nova categoria de riscos está se consolidando entre as empresas que compõem o índice Ibex 35 (Iberia Index). É isso o que afirma a maioria das empresas do grupo espanhol em seus últimos Relatórios de Governança Corporativa, Relatórios Anuais, Regulamentos do Conselho de Administração e em suas principais Comissões.

Uma análise elaborada pela equipe de Liderança e Posicionamento Corporativo da LLYC mostra que **91% das empresas do Ibex 35 já incluem os riscos reputacionais em seus Relatórios Anuais de Governança Corporativa (RAGC)**, em comparação a 43% que o faziam há cinco anos. Além disso, 80% informaram sobre a gestão de riscos reputacionais no relatório anual de 2018, em comparação a 34% que o incluíam em 2013.

A BOA GOVERNANÇA IMPULSIONA A GESTÃO DOS RISCOS REPUTACIONAIS

O principal fator que impulsiona o interesse a respeito dos riscos reputacionais nos Conselhos de Administração provém das inúmeras recomendações a respeito da governança corporativa desenvolvidas nos últimos cinco anos. Um primeiro marco foi a **inclusão do risco reputacional como um risco específico a ser avaliado pelas empresas** na revisão parcial do Código Unificado de Boa Governança das Sociedades Abertas do ano de 2013¹. Trata-se de uma mudança importante, considerando que existem eventos específicos do risco reputacional

Gráfico 1
EVOLUÇÃO DA PRESENÇA DE RISCO REPUTACIONAL NOS RELATÓRIOS GERENCIAIS DO IBEX35



¹ CNMV, código unificado de boa governança das empresas de capital aberto,” 44. “Que a política de controle e gestão de riscos identifique, pelo menos: a. Os diferentes tipos de risco (operacional, tecnológico, financeiro, jurídicos, reputacionais ...) que a sociedade pode vir a enfrentar, incluindo os financeiros ou econômicos, os passivos contingentes e outros riscos extrapatrimoniais...”

a serem avaliados e não simplesmente impactos midiáticos de aspectos operacionais (os tradicionalmente chamados “riscos de imprensa”).

Dois anos depois, o Código de Boa Governança das Sociedades Abertas de 2015², que traz uma perspectiva mais internacional, muito marcada pela crise econômico-financeira, recomendava que as empresas de capital aberto tivessem uma política de controle e gestão de riscos capaz de identificar todos os riscos aos quais estão expostas, citando especificamente os **riscos à reputação**. O documento atribuía este risco ao nível da responsabilidade do Conselho de Administração e não exclusivamente às áreas de gestão da empresa.

De acordo com essas recomendações de boa governança, **88,6% das empresas do Ibex mencionam a reputação corporativa** no Regulamento de seus Conselhos de Administração, em relação à adequada conduta dos conselheiros.

“91% das empresas do Ibex 35 já incluem os riscos reputacionais em seus Relatórios Anuais de Governança Corporativa”

A preocupação dos Conselhos é focada **na atuação dos conselheiros**, de acordo com a recomendação de número 22 do Código de Boa Governança, que obriga as sociedades a estabelecerem regras que exijam que os diretores relatem e, quando

apropriado, renunciem naqueles supostos casos que possam prejudicar a credibilidade e a reputação da empresa e, em particular, exige que informem o Conselho de Administração sobre os casos criminais em que aparecem como acusados, assim como suas subseqüentes vicissitudes processuais. Seguindo esta recomendação, 97% das empresas garantem que possuem regras que obrigam os conselheiros a informarem e a renunciarem em situações que possam prejudicar a credibilidade e a reputação da empresa.

O Código de Boa Governança, em sua recomendação número 53, posiciona a reputação entre os riscos não financeiros da empresa que, além disso, **devem ser avaliados pelo Conselho de Administração por meio de seus comitês** (Auditoria, Nomeações ou RSE), deixando em aberto a possibilidade de criar uma comissão específica.

Seguindo essa recomendação, a maior parte das empresas (51%) lida com riscos não financeiros em sua comissão de auditoria³. Um quarto das empresas do Ibex 35 passou a se referir às suas comissões de auditoria como “Auditoria e Riscos” e 20% optaram por criar uma comissão de risco específica para lidar com o risco reputacional. Este último grupo corresponde, principalmente, às instituições financeiras e está em conformidade com seu regulamento especial.

Quanto às ferramentas de gerenciamento, o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comitê de Organizações Patrocinadoras da Treadway ou COSO)⁴ estabelece o marco de gestão de referência. Ao todo, 74% das empresas apontam a utilização desse tipo de ferramenta com clareza suficiente para inferir que a estrutura do COSO continua se mantendo como o esquema de referência na gestão de riscos. Outros 42% das empresas o mencionam diretamente como sua principal ferramenta no momento de gerir riscos. Além disso, 66% das companhias do Ibex 35 se referem a este marco, tanto na gestão de

² CNMV, Código de Boa Governança das Sociedades de Capital Aberto, fevereiro de 2015.

³ Nenhuma empresa do IBEX 35 criou uma comissão específica para reputação, como se acreditava em 2013. Naquela época, a Telefónica era pioneira, mas agora a reputação está integrada aos comitês tradicionais do Conselho.

⁴ O COSO (Comitê de Organizações Patrocinadoras da Treadway) é um comitê internacional que promove uma estrutura voluntária de gerenciamento de controle interno para gerenciamento de riscos em todos os níveis da organização e estabelece diretrizes para a tomada de decisões dos gestores para o controle de riscos e atribuição de responsabilidades.

riscos quanto em relação à gestão de informações financeiras no âmbito do SCIIF⁵, adotado pela Comissão Nacional do Mercado de Valores (CNMV).

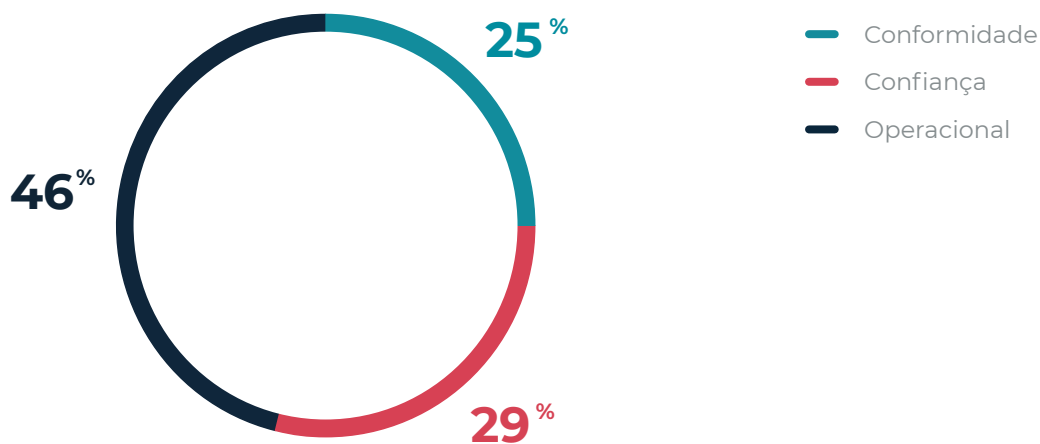
¿O QUE SE ENTENDE POR RISCO DE REPUTAÇÃO?

Portanto, como primeira conclusão, pode-se dizer **que as empresas do Ibex 35 já incorporaram a gestão de riscos reputacionais em seu mais alto nível**. No entanto, das 32 empresas que mencionam risco reputacional em seus Relatórios Anuais, apenas 43% desenvolvem um exercício de definição de risco além de sua mera menção. E a verdade é que não há compreensão homogênea sobre o risco reputacional. Três concepções se destacam, principalmente, nas empresas do Ibex 35:

- **Risco reputacional como um risco de conformidade.** Quase 1 em cada 3 empresas define risco reputacional em termos de conformidade. Para essas empresas, o principal risco reputacional que estão gerenciando é aquele derivado da violação legal e dos códigos de conduta que as afetam.

- **Risco reputacional como um impacto derivado de riscos operacionais.** Quase 25% das empresas do Ibex 35 definem esse tipo de risco em termos de riscos operacionais: incêndios em fábricas, acidentes, falhas em processos, etc. Essa tendência é fortalecida quando se analisa a categoria de riscos nas quais enquadram o risco reputacional. As empresas que não estabelecem uma definição precisa do risco reputacional, geralmente incluem esses tipos de riscos associados aos riscos operacionais.
- **Risco reputacional como risco estratégico, vinculado à gestão da confiança com os grupos de interesse.** Ao todo, 46% das empresas, principalmente as instituições financeiras, definem o risco reputacional como “riscos do ambiente”, referindo-se a eventos ou fatores externos relacionados ao ambiente político e social, que podem gerar uma perda de confiança dos stakeholders: *“Qualquer ação, evento ou circunstância que possa ter um impacto desfavorável na percepção e opinião que os grupos de interesse têm a respeito da empresa”*.

Gráfico 2
DEFINIÇÃO DE RISCO REPUTACIONAL NA IAGC DO IBEX35



⁵ Controle interno sobre informações financeiras em entidades listadas.



Não surpreende que as instituições financeiras sejam aquelas que desenvolvem um conceito mais avançado de risco reputacional, de acordo com as regras específicas de boa governança definidas pela Autoridade Bancária Europeia (EBA) em 2017, nos quais se incluem várias seções relacionadas à gestão de riscos reputacionais para as instituições financeiras.

A importância dessas diretrizes é dupla. Primeiro, a EBA estabelece uma definição clara do risco reputacional que é muito mais ampla e focada na percepção dos stakeholders. A EBA define o risco reputacional como “a probabilidade de destruição de valor para os acionistas, como consequência da perda de confiança ou insatisfação com a instituição por parte dos investidores, clientes ou participantes do mercado, já que esta pode se materializar em

“As empresas do Ibovespa 35 já incorporaram a gestão de riscos reputacionais em seu mais alto nível”

termos de redução de receita e aumento de custos operacionais, regulatórios ou outros”.

Também sugere as possíveis causas do risco reputacional, estabelecendo muitas delas no campo das crenças e expectativas sociais. Ou seja, em um território mais líquido, de enorme volatilidade, que vai além da conformidade legal e do bom desempenho operacional. Portanto, para a EBA, **o risco reputacional deve refletir-se nos padrões de riscos estratégicos e não nos operacionais ou legais.**

TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE RISCOS REPUTACIONAIS

Em nossa opinião, a visão estratégica do risco reputacional, impulsionada pela EBA, está mais alinhada com o novo ambiente de negócios VUCA (sigla em inglês para volátil, incerto, complexo e ambíguo), que está impulsionando o surgimento de novos riscos reputacionais derivados das mudanças sociais, assim como o aumento dos chamados riscos reputacionais por associação, ampliado pelo desenvolvimento de modelos competitivos, com base em alianças estratégicas. Esse ambiente é uma fonte de preocupação global, como destacam inúmeros estudos⁶.

⁶ Por exemplo, a lista da [AON Global Risk Management Survey 2019](#), elaborada entre mais de 2.600 gestores de risco de 33 setores e 60 diferentes países, coloca o risco reputacional como o segundo risco que mais preocupa os gestores, ficando atrás apenas da desaceleração da economia e acima das mudanças aceleradas por fatores de mercado.



A mudança de paradigma, fundamentada na democratização do poder/empoderamento dos cidadãos, sem dúvida, projeta mudanças drásticas em todo o ecossistema social ao nível de crenças compartilhadas, que são a base da estrutura social e do processo de interpretação da realidade pelos indivíduos. Nesse contexto, cabe destacar o surgimento de novos riscos reputacionais, como:

- **Causas ativistas**, como a integração da diversidade, a proteção do planeta ou os direitos dos animais (para citar três exemplos), cuja resposta apropriada pode ou não determinar a materialização de certos riscos reputacionais.
- **Riscos por associação**. Os novos modelos de concorrência, baseados na criação de

ecossistemas competitivos, multiplicam os riscos reputacionais por associação.

- **Riscos cibernéticos**. A digitalização permite a geração de esquemas de impacto em larga escala sobre crenças compartilhadas (incluindo propaganda em massa, *fake news*, etc.).
- **Novos dilemas éticos**. A digitalização da sociedade e da economia incorpora novos dilemas éticos, relacionados à privacidade, condições de trabalho, etc.
- A ausência de um **propósito corporativo** ou visão de longo prazo que explique como a empresa pretende distribuir o valor entre seus diferentes grupos de interesse e mensurar seus impactos nos níveis social e ambiental. Essa ausência está sendo cada vez mais percebida como um risco reputacional no setor financeiro, nos critérios estabelecidos pelas agências de classificação e pelos proxy advisors⁷.

O novo paradigma evidenciou, claramente, a existência de riscos reputacionais que podem afetar a perda de confiança ou o descontentamento na instituição e que não derivam de suas operações tradicionais, mas que têm origem precisamente na mudança de crenças e expectativas da sociedade e na resposta dada pela empresa.

Por exemplo, a digitalização converteu as empresas de tecnologia nas mais desejadas para se trabalhar pelos profissionais mais bem preparados, enquanto as empresas tradicionais, como bancos ou auditorias, perderam a atratividade. Isto não se deve, necessariamente, ao fato de terem cometido erros em suas operações, mas a uma mudança na sociedade. Ou ambos. Se essas empresas não são capazes de estabelecer uma dinâmica de liderança social, essa mudança provavelmente afetará, de forma considerável, suas expectativas de negócios no futuro.

⁷ Este ponto está na base do documento "Statement on the Purpose of a Corporation", publicado pela BUSINESS ROUNDTABLE, em agosto de 2019, e que teve um impacto global ao ser assinado por cerca de cem grandes executivos. Na mesma linha, "A sense of purpose" (Um senso de propósito, em tradução ao português), a carta de Larry Fink aos seus acionistas em 2019, coloca o foco nos negócios no longo prazo.

Mas a novidade não está apenas no surgimento de um novo tipo de risco reputacional, mas também no seu impacto, como consequência dos novos comportamentos dos *stakeholders*. É o que chamamos de novas síndromes reputacionais:

- **Efeito anestésico**, produto de uma sociedade cansada, exausta e deprimida pelo hiperativismo e pela competitividade extrema. Esse efeito consiste em uma aparente redução do impacto do risco, no curto prazo, sobre o comportamento do consumidor e/ou investidor, embora seus efeitos acabem se materializando no longo prazo.
- **Desconfiança estrutural e hipertransparência**. Tradicionalmente, a confiança funciona como um pêndulo, sempre houve referências neste âmbito. Mas no século XXI, o ser humano está se acostumando a viver em ambientes de baixa confiança. O desaparecimento da confiança impulsiona a aposta nos sistemas de vigilância e controle. Atualmente, um dos fatores reputacionais mais punidos é o afloramento de uma “falsidade corporativa” ou ocultação de informações relevantes.
- **Transferência de responsabilidade**. Desde o início da crise econômica de 2008, o mal-estar social e a consequente responsabilidade legal estão passando das corporações para seus administradores.

DO CUMPRIMENTO À REPUTAÇÃO

À luz dessas tendências, vale a pena se perguntar: as empresas do Ibx 35 estão realmente preparadas para antecipar os desafios reputacionais do século XXI?

As empresas do Ibx 35 já implementaram recomendações de boa governança em relação ao risco reputacional, capacitando o Conselho de Administração e lhes fornecendo ferramentas para assumir a responsabilidade na gestão reputacional da empresa. No entanto, como vimos, a abordagem ainda não é

homogênea e parece muito incipiente quando comparada ao nível de profundidade existente na gestão de outros riscos corporativos, como os financeiros ou operacionais.

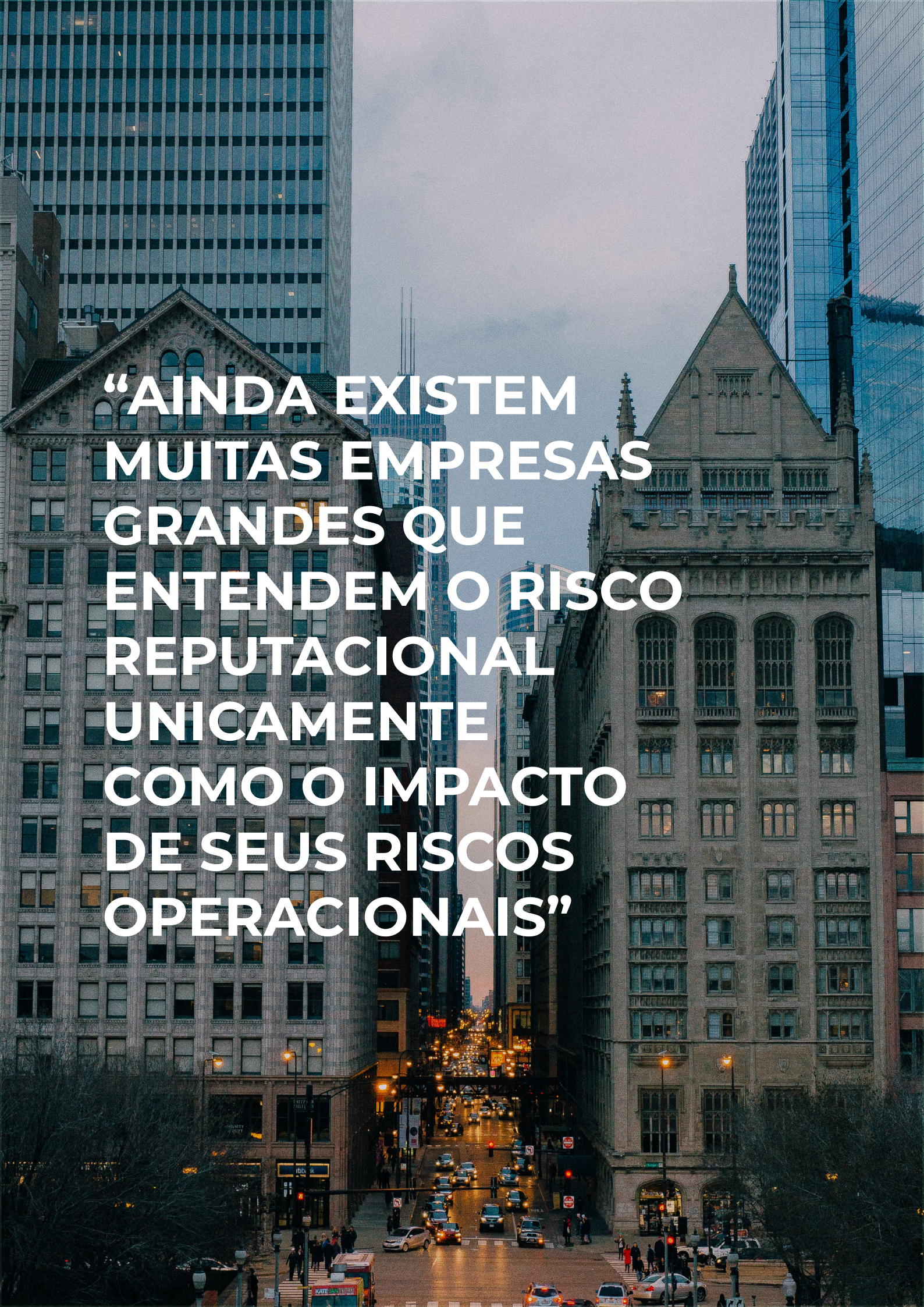
Em nossa opinião, **ainda existem muitas empresas grandes que entendem o risco reputacional unicamente como o impacto de seus riscos operacionais**. Ou seja, quando a opinião pública sabe, geralmente a partir dos meios de comunicação, de um erro, uma falha, uma violação etc. da empresa em relação às suas atividades comuns.

Portanto, o desafio é **passar da conformidade a uma gestão mais abrangente da reputação corporativa**, que vá além do cumprimento das recomendações de boa governança e que permita antecipar-se aos novos desafios em matéria de reputação, capazes de afetar especialmente as grandes empresas de capital aberto. O primeiro desses desafios é a crescente e imparável exigência por transparência, que está gerando novos riscos reputacionais até então inexistentes. Um exemplo recente é a chamada “lei de informações não financeiras”, que obriga as empresas a reportarem informações ao mercado relacionadas à gestão da diversidade.

Para avançar nesse desafio, os Conselhos de Administração devem promover as ferramentas para o adequado entendimento dos riscos reputacionais associados aos negócios e ao alinhamento de sua governança dentro de suas funções nessa área. Nesse sentido, os Conselhos deveriam promover o estabelecimento de um esquema de gestão de riscos reputacionais útil, ordenado e adaptado aos padrões de gestão de riscos corporativos com a mesma qualidade e rastreabilidade dos riscos financeiros.

Propomos algumas recomendações, baseadas no modelo de gestão de riscos reputacionais e empatia corporativa que promovemos na LLYC:

- **Adequada compreensão dos riscos**. Para entender a dinâmica de geração dos riscos reputacionais em um ambiente político e social líquido como o atual, é necessário ampliar o foco na escuta

A photograph of a city street, likely in New York City, showing a mix of old and new architecture. The street is filled with cars and pedestrians, and the sky is overcast. The text is overlaid on the image in a large, white, sans-serif font.

**“AINDA EXISTEM
MUITAS EMPRESAS
GRANDES QUE
ENTENDEM O RISCO
REPUTACIONAL
UNICAMENTE
COMO O IMPACTO
DE SEUS RISCOS
OPERACIONAIS”**



e na análise, indo além do esquema tradicional, que identifica como fontes de risco a frustração das expectativas dos *stakeholders*, a coordenação inadequada na comunicação ou o desconhecimento. O acelerado processo de mudança de crenças e expectativas sociais, assim como a desinformação (quando não, *fake news*) são fatores de risco cada vez mais importantes.

- **Focar no diagnóstico adequado das crenças e expectativas** (emoções e atitudes) que estão na base da confiança e que, portanto, são referência para a gestão dos riscos reputacionais. Entender as crenças dos *stakeholders* abre um panorama completo para a análise de riscos reputacionais que, por nossa experiência, muitas empresas ainda não incorporaram de forma estrutural a seus sistemas corporativos de gestão de riscos. Diagnosticar adequadamente a reputação é fundamental, entre outras coisas, para determinar elementos como a **tolerância ao risco** reputacional da empresa. Existem cinco tipos de expectativas básicas⁸ que demonstraram seu impacto na confiança dos negócios e que, portanto, podem nos ajudar a identificar os novos riscos reputacionais:

- **Expectativas pragmáticas:** a utilidade, o cumprimento das promessas e os resultados esperados.
- **Expectativas relacionais:** determinam o tipo de relação que se espera

da empresa/pessoa (confiança, proximidade, sinceridade, etc.). A onda de transparência responde a esse tipo de expectativa.

- **Expectativas éticas:** ligadas à integridade no comportamento e à coerência dos valores da organização/pessoa em relação aos próprios valores.
- **Expectativas aspiracionais:** a imagem ou atratividade que a marca, organização ou pessoa projeta socialmente e com a qual queremos nos associar.
- **Expectativas sociais:** vinculadas ao impacto do propósito ou à contribuição da organização ou pessoa para a solução de problemas sociais.
- **Disciplina preventiva, não contábil.** A gestão de risco reputacional deve preservar a prevalência da abordagem estratégica sobre a contábil. Partindo dessa preocupação, os Conselhos de Administração mais avançados estão trabalhando para promover a gestão integral dos riscos reputacionais em cinco áreas:
 - **Auditoria de risco reputacional** para avaliar o ambiente de controle e o perfil reputacional da organização.

⁸ Cardona e Tolsá, “Empatia corporativa: uma nova abordagem para a gestão da reputação”.

- **Identificação e avaliação de riscos.**
O processo de identificação e avaliação de riscos reputacionais é orientado para a elaboração de um mapa de riscos classificados por seu impacto e probabilidade de ocorrência.
- **Tratamento de riscos.** Planos de prevenção e/ou mitigação de riscos. Crescem as iniciativas ou estratégias de gestão de risco reputacional por meio do ativismo corporativo, gerando plataformas de liderança ou mesmo atividades de ativação social (tipo *grassroots – movimiento de raíz*).
- **Painel de controle de riscos reputacionais** como ferramenta específica para o Conselho de Administração.
- **Sistema de monitoramento e alertas** dinâmico e permanente, que vai além do mapa de riscos e permite adaptar o modelo de gestão ao dinamismo da sociedade atual.
- **Transformar os riscos em oportunidades.** Um esquema adequado de gestão dos riscos reputacionais pode ser, sem dúvida, um fator de geração de confiança dos investidores nos sistemas de controle da empresa. Também pode apoiar avaliações positivas de instituições financeiras e agências de classificação de risco. Tudo isso deve se refletir nos relatórios anuais da empresa.

COMO ELABORAMOS A ANÁLISE?

Para obter os dados citados neste estudo, foram analisadas as seguintes informações públicas fornecidas pelas empresas listadas pelo Ibex 35:



Os Relatórios Anuais de Governança Corporativa emitidos à CNMV em relação ao exercício fiscal de 2017-2018



O Regulamento dos Conselhos de Administração



Os Relatórios Anuais para o exercício financeiro de 2017-2018

Com base nestes documentos, foram identificadas as práticas mais comuns em relação aos riscos reputacionais e analisadas as seguintes questões:

- **Análise do conceito**, classificação e abordagem que as diferentes empresas realizam do risco reputacional, assim como a identificação do órgão competente ao qual delegam sua administração.
- Análise da **presença de risco reputacional** como risco específico nos regulamentos dos Conselhos de Administração.
- Existência de **comissões com competências específicas em matéria de riscos** - Comissões de Riscos - nos Conselhos de Administração, assim como a presença de Comissões híbridas, com competências extraordinárias na gestão de riscos - Comitê de Auditoria e Risco.
- Identificação de **estruturas de gestão e ferramentas** de controle de risco.

	PRESEÇA DO RISCO REPUTACIONAL				Comissão que gere o risco reputacional	Foco / Conceito do Risco Reputacional
	Regulamento do Conselho	Regulamentos de Comissões do Conselho	RAGC	Relatório Anual		
ACCIONA	●	●	●		Auditoria	Operacional
ACÉRINOX	●		●	●	Nomeações e remuneração	Estratégico
ACS	●		●	●	N/A	Operacional
AENA	●		●		Auditoria	N/A
AMADEUS	●		●	●	Auditoria	Conformidade
ARCELORMITTAL			●		N/A	N/A
BANKIA	●		●	●	Auditoria	Estratégico
BANKINTER	●		●	●	Auditoria	Estratégico
BBVA	●		●	●	Riesgos	Conformidade
CAIXABANK	●		●	●	N/A	Conformidade
CELLNEX TELECOM	●		●		Nomeações e remuneração	N/A
CIE AUTOMOTIVE			●	●	N/A	Estratégico
DIA	●	●	●	●	Auditoria	Estratégico
ENAGAS	●		●	●	N/A	Estratégico
ENDESA	●		●	●	Auditoria, nomeações e remuneração	Estratégico
FERROVIAL	●			●	Auditoria	Estratégico
GRIFOLS			●	●	N/A	Operacional
IAG (IBERIA)	●		●	●	N/A	Conformidade
IBERDROLA	●	●	●		Auditoria	N/A
INDITEX	●		●	●	Retribuciones	Cumplimiento
INDRA	●		●		Auditoria	N/A
INM. COLONIAL	●		●	●	N/A	Operacional
MAPFRE	●		●	●	Auditoria	Estratégico
MEDIASET	●	●	●	●	Auditoria	N/A
MELIA HOTELS INTL	●		●	●	Auditoria	Estratégico
MERLIN PROP.	●	●	●		Auditoria	N/A
NATURGY	●		●	●	N/A	Operacional
REE	●		●	●	N/A	Conformidade
REPSOL	●			●	N/A	Estratégico
SABADELL			●	●	Auditoria	Operacional
SANTANDER	●	●		●	Auditoria, Nomeações, remuneração e supervisão de risco	Conformidade
SIEMENS GAMESA	●		●	●	Auditoria	Operacional
TÉCNICAS REUNIDAS	●		●	●	N/A	Estratégico
TELEFÓNICA	●	●	●	●	Auditoria	Conformidade
VISCOFAN	●		●	●	Auditoria	Estratégico

FONTE: LLYC

(*) Critério subjetivo aplicado pelo analista em função das definições de risco reputacional reunidas a partir dos regulamentos e/ou históricos da empresa

AUTORES



Juan Cardona Soriano. Diretor Senior da Área de Liderança e Posicionamento Corporativo da LLYC em Madrid.

Cardona tem 20 anos de experiência profissional nas áreas de comunicação corporativa, reputação e responsabilidade social, tendo assessorado a estratégia de comunicação de inúmeras empresas internacionais e negociadas na Bolsa. Foi Diretor de Operações em Excelência Corporativa e Diretor de Responsabilidade e Reputação Corporativa da Ferrovial.



Francisco Hevia Obras. Diretor Sênior de Comunicação Corporativa da LLYC em Madrid.

Licenciado em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade Complutense de Madri, possui mais de 20 anos de experiência em comunicação, tanto na área de consultoria como corporativa.

Entre 2000 e 2007, fez parte da equipe da LLYC para depois integrar o Grupo Siro, no cargo de Diretor de Comunicação e Recursos Humanos. Nos últimos três anos ocupou a direção de Comunicação e RSC da Calidad Pascal. Atualmente, é conselheiro independente do Grupo José María e presidente da Associação de Diretores de Responsabilidade Social Corporativa (DIRSE).

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 Diretor-Geral de Estratégia e Inovação
acorujo@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Diretora-Geral de Talento
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor Jurídico & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Diretor de Tecnologia
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e 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 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 y Director Senior
Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

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

David G. Natal
Diretor Sênior
Consumer Engagement
dgonzaleznl@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sênior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
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
edelafuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO US
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Claudia Gioia
SPV Americas, Business
Development
cgioia@llorenteycuenca.com

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

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

Ciudad de México

Juan Arteaga
Diretor-geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor General
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 - 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

Luis Miguel Peña
lmpena@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
Diretor-geral
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente Conselheiro
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
revista-uno.com