IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

ARTIGO

O CHAMADO PELA DISRUPÇÃO EM UMA INDÚSTRIA ALTAMENTE REGULADA

Madrid, 24 de outubro de 2019

LLORENTE Y CUENCA

Da infusão que salvará a vida de um paciente com enfermidade ultrarrara ao cigarro eletrônico, da fórmula nutricional infantil ao alisante de cabelo, do inseticida para lavouras ao desinfetante de uso doméstico, um universo de produtos, de alguma forma, absorvíveis pelo corpo humano estão sujeitos a uma regulação mais estrita do que os demais. Na maior parte do mundo ocidental, trata-se de uma regulação que vai definir como se rotula, se aplica, se embala, se vende, se distribui, se comunica... se é que tudo ou parte disso será permitido. No caso brasileiro, que nos serve de recorte, é na estrutura do Ministério da Saúde que estão as agências, fundações e autarquias responsáveis por esta regulação.

“Não bastasse a limitação imposta pelos agentes reguladores, vimos o empoderamento das associações consolidar-se com a onipresença dos macro e micro influenciadores e a inevitabilidade das redes sociais”

Trata-se de um país que, de 2014/2015 a 2019/2020, passou por cinco diferentes ministros da Saúde de três presidentes da República. Ainda assim, por mais que os matizes políticos de cada governante tenham variado da esquerda à direita, a atuação dos chefes e, sobretudo, dos quadros técnicos do Ministério e de seus órgãos e agências subordinados, permanece como um ponto de estável criticidade para as empresas reguladas pela estrutura da Saúde.

Não bastasse a limitação imposta pelos agentes reguladores, ao longo destes cinco anos, vimos o empoderamento das associações (de pacientes, de médicos, de consumidores, entre outras) consolidar-se com a onipresença dos macro e micro influenciadores e a inevitabilidade das redes sociais. Pensar em mobilização política por meio de redes sociais podia ser novidade em 2011, quando a Primavera Árabe abalou o *status quo* ao Norte da África por meio de encontros marcados também via Twitter – provocando, inclusive, o bloqueio do acesso à Internet pelo então presidente egípcio Hozni Mubarak[1]. Desde então, o próprio Centro de Ideias, Análises e Tendências da LLYC[2] debruçou-se sobre o poder das campanhas de *grassroots* e dos *astroturfs* para mobilização da opinião pública, ao menos duas vezes, em 2016[3] e 2017[4].

“Cada vez existe um maior número de stakeholders políticos influenciadores e grupos de interesse ativos. Não é de estranhar que, uma vez que muitos têm acesso ao decisor, aos meios e às redes, as mensagens se diluam, se percam e se esqueçam. Consequentemente, a mobilização de terceiros é uma prática habitual nas ações de lobby, para dotar o projeto de maior representatividade e legitimidade, dando mais importância a determinados issues na agenda política e midiática[5].”

Embora os conceitos gerais permaneçam os mesmos quando falamos da mobilização de embaixadores de uma causa, os *advocates*, e embora ainda o entendimento de *lobby* mantenha certa aura de tabu nas sociedades latinas (em contraponto às anglo-saxãs, com notada influência em países que buscaram regulamentar a prática, como o caso do Chile), percebemos uma evolução do tema quando comparamos os casos mais emblemáticos e os perfis corporativos que marcaram e moveram as campanhas de *grassroots* ao longo dos últimos cinco anos.

[1] https://oglobo.globo.com/mundo/sem-internet-celular-egipcios-tem-que-driblar-manobra-de-ditador-para-protestar-2830631

[2] https://ideasbr.llorenteycuenca.com/

[3] Link: https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/12/161216_DI_artigo_Grassroots_BR.pdf

[4] Link: https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2017/06/170601_DI_Articulo_Grassroots_PT.pdf

[5] Ref. Ideas 2017

UM NOVO CENÁRIO

Enquanto empresas da economia compartilhada, notadamente a Uber e o Airbnb, abriram o caminho de uso do *big data* para conhecer a fundo e exercer influência sobre e a partir de suas comunidades de interesse, outro setor ambiguamente tradicional e inovador está pavimentando a trilha que, por meio das ações de *advocacy*, levam ao fim mais essencial e comum entre todas estas empresas: a obtenção da licença social para operar, realizar uma transação ou comercializar seus produtos. Trata-se dos *clusters* que, na indústria farmacêutica, lideram o desenvolvimento de terapias disruptivas e altamente especializadas, inclusive genéticas, para o tratamento de doenças ou grupos ultra segmentados e, por isso mesmo, tão eficazes quanto caras.

Com base no cenário brasileiro e em uma demanda crescente por ações de *grassroots*, vimos como a indústria farmacêutica vem obtendo uma taxa de sucesso maior – ou menos contestável do ponto de vista da opinião pública – do que outros setores (telecomunicações, financeiro, defesa, indústrias aeroespacial e alimentícia), considerando-se como fator crítico de sucesso a obtenção de uma resposta positiva, ainda que com restrições, do regulador. O que, em nosso caso, se traduz na obtenção de registro do medicamento (na Anvisa[6]) e na incorporação para compra e distribuição nos sistemas público (SUS[7]) ou privado de Saúde (ANS[8]).

Ora, se a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade se apresentam como características de um mundo no qual o sucesso ou mesmo a existência, do ponto de vista legal, de um negócio dependem cada vez mais da comunicação entendida como capacidade de gerar engajamento, a que desafios a indústria farmacêutica têm respondido com um sucesso que poderia servir de *benchmark* a outros setores?

> *"Sempre existirá um grupo de pessoas, que podem não estar conectadas, mas compartilham uma série de necessidades e causas em comum, que podem coincidir com os interesses de um setor, de uma empresa ou instituição etc. Se essa necessidade for identificada e se todos os envolvidos e líderes forem descobertos, agrupados, coordenados e preparados, o início de uma nova mudança social se iniciará[9]."*

[6] Agência Nacional de Vigilância Sanitária – responsável pela regulação, registro e comercialização de medicamentos, alimentos, cosméticos, agrotóxicos, entre outros itens, no Brasil.

[7] O Sistema Único de Saúde (SUS) garante acesso integral, universal e igualitário à população brasileira, desde o simples atendimento ambulatorial aos procedimentos mais complexos. O SUS foi inspirado no sistema público de saúde britânico e atualmente atende cerca de 74% da população brasileira.

[8] A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) é a agência reguladora vinculada ao Ministério da Saúde responsável pelo setor de planos de saúde no Brasil. É essa agência que define, inclusive, quais os medicamentos e equipamentos devem ser fornecidos pelos planos de saúde, além de fiscalizar serviços e valores.

[9] Ref. Ideas 2016.

DESAFIO 1: ESCUTAR E ENTENDER AS COMUNIDADES

O primeiro desafio a evoluir desde o tempo que o Uber permitia ao usuário chamar um carro e enviar um email ao prefeito[10] cobrando por uma regulamentação amigável, vem da resposta que os governos e legisladores estão dando ao uso de informações pessoais por meio de aplicativos e ferramentas que coletam, armazenam e repassam *big data*. A Lei Geral de Proteção de Dados no Brasil e sua congênere europeia – a GDPR – estão criando barreiras legais que dificultam o conhecimento profundo e ultra segmentado das comunidades, suas motivações e fluxos de troca menos aparentes. Para além da questão jurídica, que ainda é objeto de debate sobre como deve se efetivar na prática, estas legislações são sintomáticas de uma tomada de consciência mais ampla em parcelas da sociedade sobre a identificação e manipulação de dados pessoais para fins comerciais ou políticos, o que, em um ambiente de hipertransparência, já mostra sinais de rechaço a algumas redes sociais e marcas.

Não deixa de ser interessante que o êxito das farmacêuticas de ponta face a este desafio venha de um passo atrás em relação ao uso do *big data* na identificação de uma mensagem comum entre indústria e sociedade. Eis reflexão que está no próprio pensamento estratégico do negócio – ou, pelo menos, daqueles que partem de uma necessidade latente para chegar ao produto-resposta. No caso da indústria farmacêutica, claro, ajuda o fato de a necessidade fisiológica/básica de mais saúde/mais tempo/qualidade de vida estar no topo das hierarquias de Maslow. Entretanto, qualquer setor pode partir de necessidades genéricas, como mais liberdade (de escolha) ou mais capacidade de socialização (conectividade), para alcançar grupos tão de nicho quanto os de pacientes de uma doença ultrarrara, mas capazes de sustentar uma narrativa que transite do local ao universal.

Um bom exemplo é a atuação da comunidade relacionada à atrofia muscular espinhal, doença rara e grave, considerada maior causa genética de morte de bebês e crianças de até dois anos de idade. Antes mesmo da aprovação do primeiro medicamento para a doença, a comunidade local já acompanhava seu desenvolvimento e apontava a necessidade de trazê-lo para o Brasil. A partir de sua aprovação nos Estados Unidos, a conectividade dessa comunidade se potencializou e, juntos, foram capazes de promover campanhas de financiamento coletivo para importação direta, com a participação massiva de celebridades e autoridades locais, ao mesmo tempo que lutavam pelo seu registro e, posteriormente, pela incorporação ao sistema de saúde pública brasileiro. O processo, considerado *benchmark*, teve diversos recordes, como duas consultas públicas que, juntas, tiveram quase 90 mil contribuições em um total de 30 dias, e um dos menores tempos entre registro sanitário e incorporação. Claro que o comprometimento da indústria detentora do medicamento em prover o seu acesso à comunidade, com sustentabilidade aos sistemas de saúde, também foi um diferencial e sempre colocado em toda e qualquer comunicação da companhia com seus distintos *stakeholders*.

“O primeiro desafio a evoluir, vem da resposta que os governos e legisladores estão dando ao uso de informações pessoais por meio de aplicativos e ferramentas que coletam, armazenam e repassam *big data*”

[10] https://techcrunch.com/2015/07/16/uber-launches-de-blasios-uber-feature-in-nyc-with-25-minute-wait-times/

Neste sentido, o papel da indústria – ou mesmo um possível novo papel para o uso de *big data* – está menos em usar a informação para tentar ditar os rumos da narrativa, e mais em analisar os fluxos e dados para entender as lacunas e assimetrias de informação, atuando pontualmente para contribuir como especialista e para trazer outros porta-vozes para dentro do fio narrativo.

DESAFIO 2: O PROTAGONISMO

Esta resposta da indústria nos leva a um **segundo desafio**, o do protagonismo. Campanhas de *grassroots* tradicionais e as de cunho político pré-Brexit traziam sempre a digital de um candidato ou corporação com um interesse egoístico claro (vitória eleitoral ou lucro), ainda que derivasse em eventual benefício comunitário. Era por meio da plataforma corporativa que se podia enviar um email ao regulador ou era por meio do comitê de campanha que a placa ou adesivo de campanha chegava à casa ou ao carro do eleitor. O que o Brexit (ainda que de forma pouco ética ou transparente) e as eleições de líderes como Donald Trump (EUA) ou Jair Bolsonaro (Brasil) evidenciaram é o crescimento da desconfiança tanto do eleitor quanto do consumidor em relação a um sistema que requer muito investimento de capital: "O que vão querer em troca de tanto dinheiro gasto com essa campanha?"

No caso da campanha eleitoral de 2018, no Brasil, são sintomas as manifestações "eu sou Caixa 2[11] do Bolsonaro" em camisetas ou cartazes feitos às custas do próprio eleitor em defesa de seu candidato. Mesmo a disseminação de informações políticas por WhatsApp, ainda que pairem suspeitas de tenham contado com estrutura profissional e patrocinadores, triunfou justamente pela sensação de proximidade com o suposto autor da mensagem, aquele que me encaminha porque faz parte de minha rede de contatos diretos.

[11] Durante o processo eleitoral para presidente em 2018, surgiram suspeitas de financiamento de empresas de disparo de mensagens (por WhatsApp) com informações contra a principal concorrente. Para combater essas alegações, os seus eleitores saíram em sua defesa nas mídias sociais e em manifestação pública como se eles fossem os únicos responsáveis pela emissão das mensagens e, portanto, seriam o "caixa dois", a trabalhar de graça pela eleição de seu candidato.

Por mais que existam soluções eficazes para lidar com o desafio do protagonismo no curto prazo, como campanhas *unbranded* e a manipulação de bases de dados ou a utilização de robôs como disseminadores no ambiente virtual, elas não são apenas eticamente contestáveis, mas representam também um risco permanente à reputação e ao negócio (inclusive por sanção judicial ou legal). Por isso mesmo, nos parece mais sustentável a solução adotada por parte indústria farmacêutica em seu *advocacy*, nos casos que acompanhamos a partir do Brasil. Também em resposta a restrições regulatórias de comunicação direta, foram mais bem-sucedidas aquelas estabeleceram canais de comunicação horizontal com seus stakeholders (associações de pacientes, sociedades médicas, academia, associações de classe), atuando apenas de maneira educativa, transparente e colaborativa, inclusive nas oportunidades em que poderia assumir um protagonismo natural, como nas relações com a imprensa (*grass-tops*) e outros influenciadores.

Campanhas de *disease awareness*, desenvolvidas por associações de pacientes e suportadas por empresas, sejam do setor de saúde ou não, de forma transparente; quando bem realizadas, são consideradas grandes aliadas no conhecimento de patologias e sua compreensão e uma forma de a indústria colaborar para a disseminação de conhecimento e conteúdo relevante sem ser o protagonista da história.

Nesse sentido, a Amigos Múltiplos pela Esclerose Múltipla (AME) realiza há cinco anos o Pedale por uma causa – Esclerose Múltipla. O evento, que começou pequeno, se estendeu, neste ano, à 18 cidades brasileiras e com a participação de 3500 pessoas. Para conquistar esse espaço, além do suporte financeiro, conteúdo relevante, acesso à mídia e conectividade entre pacientes e comunidades que atuam nos mesmos territórios de interesse e, portanto, se apoiam em ações de interesse comum. Como resultado, reconhecimento da relevância do evento entre os diversos *stakeholders*, apoio crescente de companhias de distintos setores e capacitação técnica da associação, dando mais voz àquela comunidade específica.

DESAFIO 3: *FAKE NEWS*

Aliás, assumir um papel mais educativo – novamente, como especialista ou identificando, empoderando e dando visibilidade a outros especialistas – do que de porta-voz ou de catalisador de campanha permitiu que as farmacêuticas que acompanhamos vencesse o **terceiro desafio** latente ao contexto atual, o das *fake news*[12].

“Campanhas de *disease awareness*, desenvolvidas por associações de pacientes e suportadas por empresas, de forma transparente são consideradas grandes aliadas no conhecimento de patologias”

Um exemplo do dano causado pela disseminação de notícias falsas tanto à sociedade quanto às corporações é o do recrudescimento de doenças que pareciam sob controle - no caso do Brasil, um bom exemplo é a epidemia de sarampo, atualmente em alta - além de prejuízos de companhias do setor de vacinas como resultado de movimentos antivacinação.

Trata-se justamente de um dos segmentos nos quais a indústria farmacêutica ainda não pode

[12] Ref. ao fenômeno, palavra do ano, etc. https://www.telegraph.co.uk/news/2019/08/18/pm-say-social-media-firms-must-share-responsibility-rising-spread/

se considerar vitoriosa em sua estratégia de comunicação, apesar de ações proativas do próprio Ministério da Saúde, que disponibilizou um número de WhatsApp para que a população possa tirar dúvidas sobre as notícias espalhadas por meio do aplicativo, e de ações conjuntas da indústria com sociedades médicas, a fim de promover conscientização sobre determinados fatos erroneamente divulgados.

Parte dessa resistência, se deve pela dificuldade de encontrar um protagonista ou de formar especialistas que estejam fora de sua esfera de influência direta ou da dos governos. Isso evidencia o quanto ainda é verdadeiramente disruptivo para este setor, assim como para a maior parte das corporações, percorrer a trilha que alia conhecimento vertical a comunicação horizontal. Um caminho que algumas, mas ainda poucas e normalmente menores, companhias vêm mostrando ser bem-sucedido até aqui.

UM CAMINHO DISRUPTIVO POR SI SÓ

Tal como acontece com qualquer investimento financeiro, retornos passados não são garantia de retornos futuros. A identificação destes desafios e a análise das respostas que a indústria farmacêutica tem dado a eles, entretanto, mostram a evolução do caminho e apontam tendências para outras empresas que aprendem a sobreviver e gerar oportunidades de negócios em um mundo VUCA.

Trata-se de um contexto no qual todos nos inserimos, alternando papéis entre sujeito e objeto em nível individual. Para empresas de setores altamente regulados e que dependem, cada vez mais, da aprovação ou apoio do cidadão-ativista para exercer suas atividades, a escolha de papéis está entre aquele que lidera sua própria narrativa ou aquele que apenas responde, passivamente, arrastado para dentro de uma conversação na qual deveria estar influindo.

Para aquelas que escolhem liderar e contribuir para o controle das narrativas que afetam seus negócios, a natureza evolutiva deste caminho se revela disruptiva por si só. Isto quer dizer que ainda se apresentarão outros desafios para os quais teremos que buscar resposta. Por outro lado, também significa que as lições de transparência, de investir no caráter informativo e de abnegar ao protagonismo formam um legado que pode guiar nossos passos de forma mais segura.

AUTORES

Thyago Mathias. Diretor Sénior de Advocacy e Comunicação Estratégica. Formado em Jornalismo e Direito, Thyago tem mais de 15 anos de experiência tanto no setor público, na Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro e como consultor em projetos para o Governo Federal pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), quanto nas maiores empresas de media do Brasil como a UOL ou a TV Globo, de quem foi correspondente no Egito (portal G1) e supervisor de conteúdos da Globo Universidade. Com especialização em Relações Internacionais e com um MBA em Gestão de Projetos pela FGV, Thyago fez parte da abertura do escritório da LLYC em São Paulo, onde desenvolveu projetos de advocacy, comunicação estratégica e gestão de crises e reputação para clientes já reconhecidos com três Latam Sabre Awards, três Latin American Excellence Awards, dois Prémios Aberje e um Jatobá.

Tuca Figueira. Diretora de Saúde e Advocacy da LLYC em Brasil. Com mais de 20 anos de experiência em comunicação estratégica e de saúde, Tuca Figueira trabalhou com clientes como o Hospital de Santa Catarina, Biogen, Alexion, Departamento de Transporte Metropolitano do Estado de São Paulo, PepsiCo., entre outros. Especializada na área farmacêutica, gestão de crises e branding institucional. Na LLYC, trabalha em projetos de gestão de reputação e em apoio às áreas de Comunicação, Advocacy, Acesso e Marketing, além de organizações de pacientes, com diversas indústrias. Tuca é formada em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero (SP) e especializada em Jornalismo Institucional pela PUC /SP. Tem um MBA em Gestão de Comunicação Corporativa pela FECAP/SP e uma especialização em Advocacy e Políticas Públicas pelo PEC FGV / SP.

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
acorujo@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Chief Talent Officer
nizquierdo@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

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

ESPANHA 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 Sénior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Madri

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente
Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sénior Esporte
e Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

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

David G. Natal
Diretor Sénior
Consumer Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sénior
Comunicaçao Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Diretor Sénior
Comunicaçao 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
edelafuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

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
jarteaga@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 - 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. – Colômbia
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 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

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.llorenteycuenca.com
revista-uno.com.br