

LLYC

A man with dark skin and curly hair is performing a handstand in a courtyard. He is wearing a white t-shirt, light-colored patterned shorts, and white sneakers. He is balancing on one hand on a stone-paved ground. To his right is a large, weathered stone relief sculpture of a figure. The background shows a building with a dark doorway and a light-colored wall.

**NEW TIMES
NEW RULES**

10 DESAFIOS PARA TEMPOS
IMPREVISÍVEIS

LLORENTE Y CUENCA



1 COMO APROVEITAR MOMENTOS COMPLEXOS PARA MELHORAR A POSIÇÃO COMPETITIVA

P. 4



2 COMO AJUSTAR A ESTRATÉGIA DE MARKETING SEM PERDER IMPACTO

P. 7

3 COMO ENFRENTAR A HIPER-REGULAÇÃO

P. 9



4 QUE TALENTO É NECESSÁRIO E COMO O FIDELIZAR NUM MOMENTO DE INCERTEZA

P. 11



5 COMO DESENVOLVER LÍDERES QUE FAÇAM A ORGANIZAÇÃO EVOLUIR

P. 13



6 COMO PROTEGER O NEGÓCIO EM SETORES ALTAMENTE EXPOSTOS

P. 16

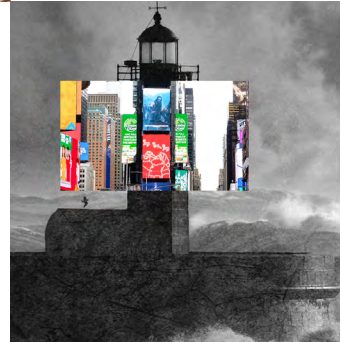
7 COMO NAVEGAR NO DEBATE NUMA SOCIEDADE TÃO POLARIZADA

P. 18



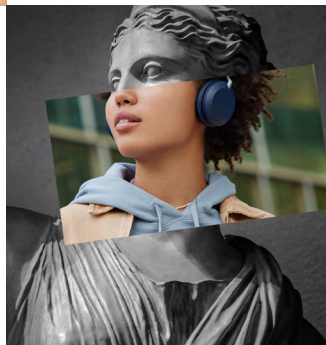
8 COMO PERMANECER RELEVANTE E INFLUENTE NUM CONTEXTO COMPLEXO

P. 21



9 COMO CONVERTER A TRANSFORMAÇÃO NUM ATIVO DE REPUTAÇÃO

P. 23



10 COMO PERMANECER LIGADO AOS CLIENTES COM MENOR PODER DE COMPRA

P. 26

INTRODUÇÃO

Encontramo-nos num contexto global imprevisível, em que as empresas se veem cada vez mais obrigadas a navegar em águas inexploradas. Com um contexto macroeconómico nem sempre promissor e sociedades cada vez mais polarizadas e exigentes, convivemos com várias tensões que nem sempre se complementam:

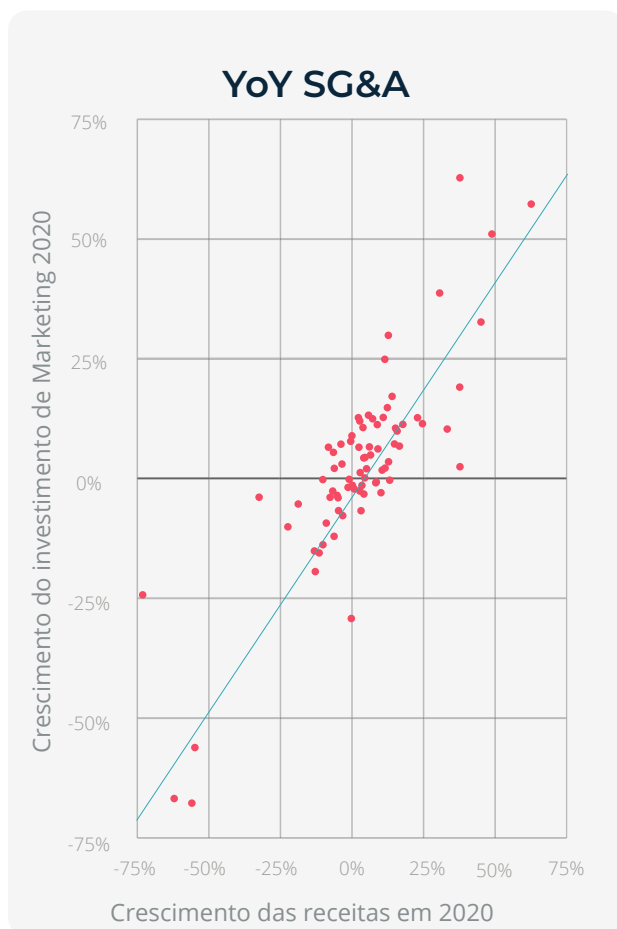
- A. A necessidade de resultados mensuráveis a curto prazo.
- B. Os processos de transformação necessários para a sustentabilidade do negócio.
- C. A pressão sobre a reputação junto da sociedade em temas-chave como o ambiente, a diversidade ou a contribuição.

Tudo isto a requerer a ajuda de um talento que se tornou mais volátil e nem sempre alinhado com os esforços realizados pelas empresas. E estas, ao mesmo tempo, precisam de continuar a gerar negócio e a captar investimentos num contexto mais competitivo.

Na LLYC, acreditamos que estes novos desafios têm de ser analisados em profundidade. Só assim os poderemos enfrentar com novas abordagens que deixem para trás o “sempre fizemos assim” para reimaginar as soluções proporcionadas pela tecnologia, pela criatividade e por um enfoque decidido nas pessoas. Neste relatório, elaborado por uma vintena de profissionais da LLYC de diferentes especialidades e geografias, concentrámo-nos nos dez desafios que consideramos serem os mais importantes a enfrentar para que, em tempos como estes, as empresas continuem a crescer e a gerar valor.

Durante a pandemia, 64% das empresas do IBEX 35, 85% dos anunciantes na América Latina e 40% das empresas do S&P (Standard & Poor's 500 index) 500, reduziram as suas despesas de marketing, em média, 16%, 39,2% e 12%, respetivamente. À luz destes dados, fizemos a seguinte pergunta: esta estratégia é a mais adequada para gerir os nossos orçamentos de marketing em tempos de incerteza?

$R^2 = 0,7111$



Cada ponto representa uma empresa no S&P 500. A linha de tendência ascendente mostra como quanto maior for o investimento em marketing, maior é a probabilidade de aumentar as receitas.

Como podemos observar no gráfico anterior, existe uma forte correlação direta (0,711) entre a evolução das receitas e o investimento em SG&A. Isto sugere que quanto maior for o investimento em SG&A (Selling, General and Administrative Expenses), maior será o retorno em receitas no curto prazo (dentro do mesmo ano fiscal). Em 2020, 84,4% das empresas do S&P 500

que aumentaram os seus investimentos em SG&A conseguiram que as suas receitas aumentassem. Este valor baixou para 50% no IBEX 35.

As empresas que aumentam o seu investimento em marketing obtêm vantagens competitivas sustentáveis no tempo? Em 2021, 97,7% das empresas do S&P 500 e 75% das empresas do IBEX-35 que aumentaram os seus investimentos em marketing em 2020 ultrapassaram as suas receitas de 2019.

Com uma visão mais de médio prazo, podemos observar que as empresas que optaram por reforçar os seus orçamentos de marketing durante a fase mais profunda da crise COVID-19 conseguiram sair dela mais fortes. Isto porque as empresas que aumentaram o seu investimento durante a crise beneficiaram de custos unitários inferiores e de uma menor pressão publicitária, o que lhes proporcionou uma oportunidade de diferenciação.

Quais são os fatores-chave do sucesso na implementação de uma estratégia de marketing expansiva em tempos de incerteza e crise?

- 1. Desenvolver modelos de medição** do impacto dos nossos investimentos que nos ajudem a equilibrar o impacto no curto e no médio prazo.

Para garantir que dispõe de orçamento para realizar os investimentos necessários para a diferenciação e o posicionamento a longo prazo, o CMO terá de demonstrar que os seus investimentos em marketing dão resultados no curto prazo.

- 2. Apostar em ferramentas de intelligence** robustas é fundamental para compreender o que realmente influencia as decisões de compra dos consumidores e quais as áreas que devem ser potenciadas ou melhoradas.

A margem de erro das nossas decisões é reduzida. Por conseguinte, temos de conhecer as alavancas com a probabilidade de gerar os maiores impactos no curto prazo, bem como as que precisamos de cultivar para o médio prazo.

- 3. Implementar tecnologia** que nos permita ativar os *insights* dos consumidores de forma personalizada e automatizada. Não nos serve de nada conhecer as necessidades dos nossos clientes se não as conseguirmos ativar.



3.

COMO ENFRENTAR A HIPER-REGULAÇÃO

Nos últimos 20 anos, a União Europeia adotou uma média de 18 normas jurídicas por dia, 280 por mês e mais de 3000 por ano. Na Colômbia, estimou-se uma média de 10,6 normas por dia; nas últimas duas décadas, foram aprovadas mais de 77 000 iniciativas regulamentares.

Nem os Estados Unidos são poupados a este fenómeno. Na era Jimmy Carter, atingiu-se um pico de 70 000 páginas do registo de regulamentos federais, e a administração Obama ultrapassou as 97 000. Com a bateria de medidas pós-COVID, é de esperar que Biden chegue a um número com seis algarismos. Os

presidentes republicanos não conseguiram reduzir significativamente estes números.

Será a abundância de produção legislativa um problema em si mesmo? É. A legitimidade do regulador para o efeito não está em questão, especialmente perante os cenários incertos e as transformações que enfrentamos. No entanto, devemos refletir sobre as consequências de o fazer em tão grande escala e de uma forma tão acelerada.

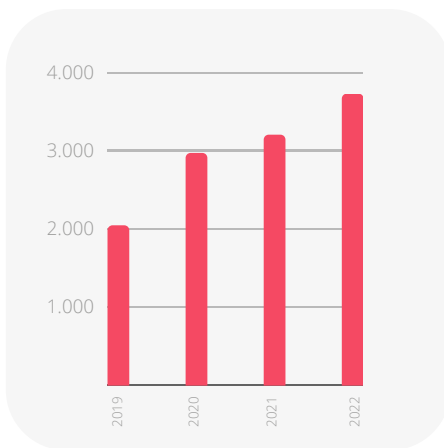
Em Espanha, os estabelecimentos comerciais tiveram de aplicar 7,5 novas normas todos os dias durante

2021, perfazendo um total de 2743. Será viável para uma única empresa adaptar as suas operações a todas essas novas normas? A que custo? Como é que isso influencia o investimento, a competitividade e a criação de emprego?

O Gabinete Central de Planeamento dos Países Baixos realizou um estudo sobre os encargos do cumprimento administrativo da regulamentação na Europa e estimou que uma redução de 25% dos mesmos poderia resultar num aumento de 1,6% no PIB da União Europeia.

Num inquérito recente, os CEO na América Latina identificaram o excesso de regulação como a segunda maior ameaça ao crescimento das empresas, apenas a seguir ao populismo. Isto é evidenciado por um estudo da área de Deep Learning da LLYC, nas pesquisas do Google, que revela que o interesse em questões regulamentares aumentou 84%.

Interesse em pesquisas sobre regulação, segundo o Google Trends



O interesse nas pesquisas do termo “regulação” na América Latina cresceu **82%** no período 2019-2022.

A hiper-regulação é um fenómeno com múltiplas causas. Esta situação é global, com poucas diferenças em função das latitudes e das sensibilidades ideológicas. Os governos estão a tentar responder às profundas mudanças resultantes da aplicação das novas tecnologias. Da noite para o dia, são criados novos mercados que necessitam de um quadro regulamentar para funcionar. Mas por vezes, por motivos eleitoralistas ou oportunistas, ou até com a melhor das intenções mas com escassos conhecimentos, atua-se com uma pressa injustificada e prejudicial.

A principal consequência desta hiper-regulação é que tendemos para um corpo legislativo pouco claro, que obriga as empresas a fazerem um esforço que desincentiva o investimento e a criação de mais emprego. E falamos sem qualquer exagero. A nível global, o setor empresarial encontrou o seu principal obstáculo nas leis que deveriam resultar em incentivos.

Qualquer regulação deve encontrar um equilíbrio entre as vantagens que proporciona e as restrições que impõe. Para tal, precisamos de tempo para desenvolver boas leis, análises e relatórios de impacto, e promover ainda mais a participação cidadã no processo legislativo. E as empresas não têm outra opção senão dar um passo em frente no diálogo público-privado e exigir a atenção dos governos e parlamentos para que sejam mais ouvidas e tidas em conta na elaboração dos textos legislativos. Quer queiramos quer não, isto significa não levantar a mão apenas quando uma norma ou outra cria um problema para nós próprios, mas sim ter um papel mais proativo e colaborativo com os intervenientes públicos quando somos chamados a intervir noutras situações.

A qualidade da democracia e do Estado Social não se mede pelo número de leis aprovadas, mas sim pela criação de uma regulação inteligente e inclusiva em que a empresa tem um papel central.

“ **A nível global, o setor empresarial encontrou o seu principal obstáculo nas leis que deveriam resultar em incentivos.** ”

4.

QUE TALENTO É NECESSÁRIO E COMO O FIDELIZAR NUM MOMENTO DE INCERTEZA

Encontramo-nos num novo contexto na relação talento-empresa, marcado por fenómenos globais como a “**grande renúncia**”, que aumentou os índices de rotatividade nas empresas para mais de 20%, segundo a Gartner, ou a “**renúncia silenciosa**”, que reformulou o significado do empenho dentro das organizações, com índices não superiores a 20%, segundo a Gallup. De acordo com alguns estudos, o custo de substituição de uma pessoa é de até um ano de salário no caso de chefias intermédias.

Além disso, o impulso da digitalização causado pela pandemia trouxe para o centro do debate conceitos como o da flexibilidade. Por seu lado, a saúde mental, o equilíbrio trabalho-vida, a ética e a sustentabilidade estão entre as prioridades dos profissionais que, sem dúvida, mudaram. Estes comportam-se cada vez mais em relação ao trabalho da mesma forma que os consumidores, clientes ou cidadãos. Somos mais exigentes e estamos mais preocupados.

Neste contexto, **as empresas tentam combinar a necessidade de ajuste a um novo talento com as exigências de um contexto cada vez mais incerto** que as obriga a adaptarem-se com flexibilidade e a tentar prever as mudanças que se avizinham. Na maioria dos casos, tal requer um profundo processo de transformação.

Mas hoje, a transformação das organizações é, mais do que nunca, uma transformação eminentemente humana. E isso tem colocado os desafios do talento no centro das decisões das empresas. São desafios que estão a abalar até os modelos de negócio tradicionais, pois os problemas de captação e do estabelecimento de laços com as pessoas estão a comprometer a sustentabilidade das empresas a médio prazo.

Como atrair e captar os perfis necessários? Como melhorar o envolvimento da equipa para responder aos desafios da minha organização? Como travar a

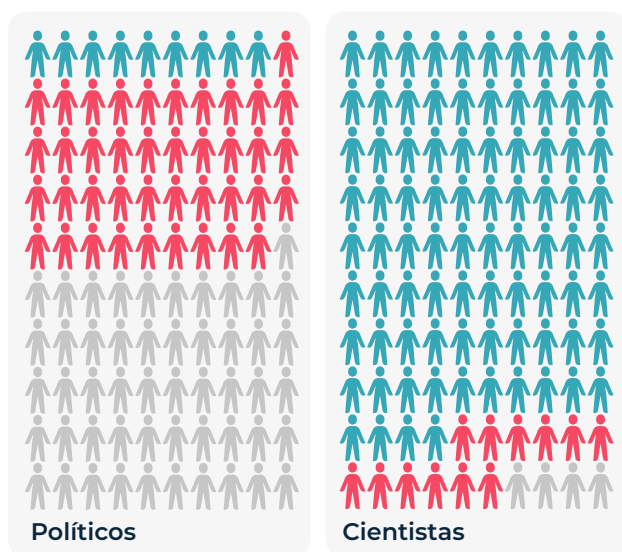


Apostar nos cinco sentidos já não é suficiente. A **escuta ativa**, dentro e fora da organização, é uma ferramenta fundamental para realizar um claro **diagnóstico dos modelos de liderança**. Tal implica, em particular, compreender os debates que ocorrem nas redes sociais e analisar os dados de inquéritos ou estudos e utilizar novas técnicas analíticas avançadas de processamento de dados que nos permitam tomar o pulso da opinião e evidenciar o que não é visível à vista desarmada.

O presente cria continuamente oportunidades para a emergência de novas lideranças. Por exemplo, segundo um estudo realizado pela LLYC durante a primeira vaga da pandemia em Espanha, a comunidade científica emergiu como a grande líder de opinião, com elevados níveis de credibilidade (84%) em comparação com as lideranças políticas.

Percepção políticos vs. cientistas

● Favorável ● Crítico ● Neutro



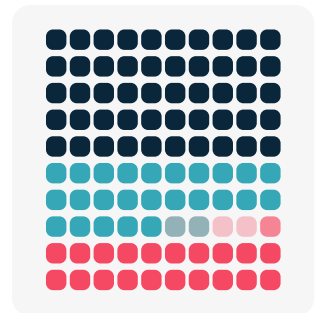
Esta escuta está também associada a outro dos desafios do líder: o de gerar uma **cultura empresarial de humanização do trabalho** em que todos se sentem participantes e responsáveis por um projeto comum. Os **projetos de transformação cultural das organizações e dos seus líderes** exigem uma visão elevada que ajude a gerar a confiança e o empenho dos seus profissionais. Colocar o capital humano em primeiro lugar, motivar as pessoas e comprometer-se com elas é uma aposta segura para uma **liderança humana** que pretende rodear-se dos melhores. Se cuidarmos da nossa equipa, a nossa equipa cuidará do negócio. Neste sentido, a aposta na diversidade é também fundamental para o

desenvolvimento destes novos modelos de liderança. De acordo com o estudo da LLYC **“Mulheres líderes no limiar da visibilidade”** as mulheres só figuram numa de cada quatro mensagens quando se trata de liderança, e o número cai para menos de 1% no âmbito empresarial.

Participação na conversa por género e profissão

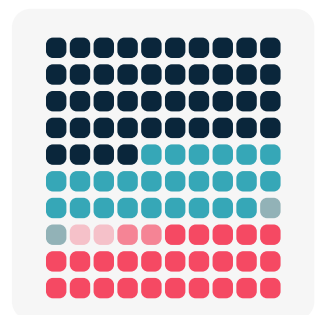
Total países analisados

- 50% Homens na política
- 25% Homens em empresas
- 2% Homens no jornalismo
- 2% Mulheres na política
- 1% Mulheres em empresas
- 20% Mulheres no jornalismo



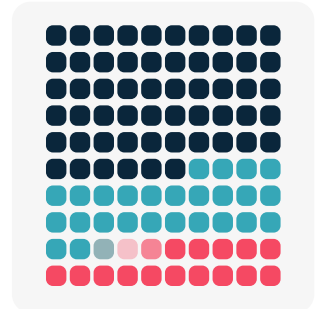
Total América

- 44% Homens na política
- 25% Homens em empresas
- 2% Homens no jornalismo
- 2% Mulheres na política
- 2% Mulheres em empresas
- 25% Mulheres no jornalismo



Total EUA

- 56% Homens na política
- 25% Homens em empresas
- 1% Homens no jornalismo
- 1% Mulheres na política
- 1% Mulheres em empresas
- 16% Mulheres no jornalismo



Como demonstra o estudo LLYC, a mulher não é considerada uma referência quando se trata de liderança, especialmente no âmbito empresarial.

Protagonismo do termo “improvável” na conversa social

Julho de 2021

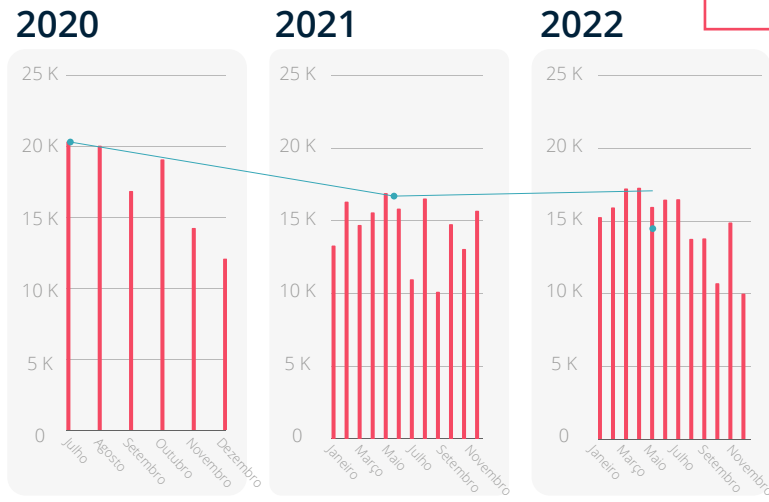
20.319

Dezembro de 2022

9.970

A partir do segundo semestre de 2020, o volume de cenários considerados improváveis no debate social ibero-americano diminuiu de forma consistente: o protagonismo do termo “improvável” foi reduzido em **29%** no mesmo período.

“ **Adaptar as nossas vidas coletivas e individuais a mudanças drásticas no nosso ambiente e para assumir possibilidades inéditas. O mesmo fizeram as empresas e as suas marcas em todos os setores de atividade.** ”



No contexto atual de **permacrisis** (“an extended period of instability and insecurity, especially one resulting from a series of catastrophic events”, segundo o dicionário Collins), o desafio não é prever acontecimentos de risco pensando apenas em como atenuar os impactos negativos a curto prazo, mas como torná-los positivos no médio prazo, agindo com base na melhor previsão possível. Caso contrário, não contribuiremos para a criação de empresas ou marcas robustas, nem tão pouco sustentáveis.

Se aprendemos alguma coisa nos últimos anos, foi a aceitar a plausibilidade de cenários tão improváveis como uma pandemia global com efeitos na cadeia de abastecimento mundial, ou uma guerra de invasão na Europa seguida de uma crise energética de âmbito planetário. Treinamo-nos para adaptar as nossas vidas coletivas e individuais a mudanças drásticas no nosso ambiente e para assumir possibilidades inéditas. O mesmo fizeram as empresas e as suas marcas em todos os setores de atividade.

A questão que podemos colocar é se é possível transformar estas aprendizagens em ativos para o desenvolvimento do negócio. O que conseguiríamos imaginando cenários de crise plausíveis com a antecedência suficiente e a determinação necessária? Por exemplo, cenários em que certos riscos reputacionais testam os pilares de uma marca ou o seu modelo de negócio. E para os quais podemos conceber estratégias que maximizem o apoio à empresa por parte dos seus clientes, colaboradores, fornecedores, autoridades e outros grupos-chave de interesse.

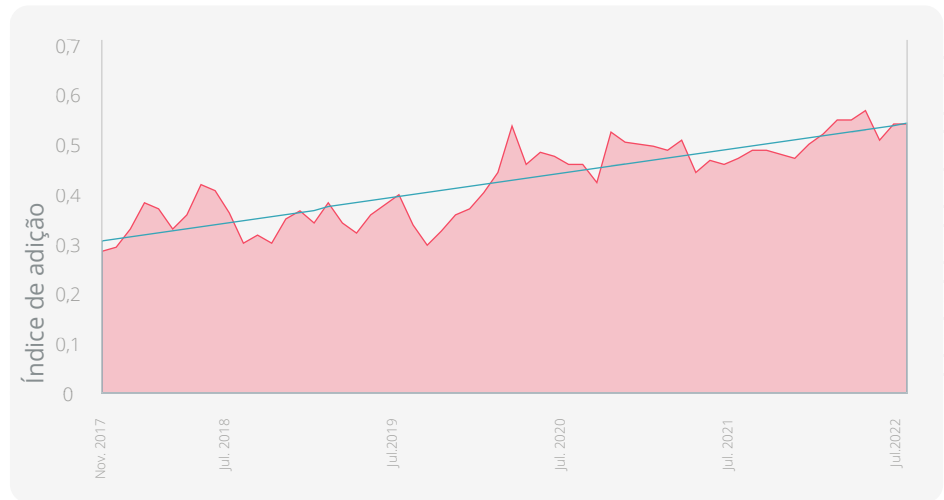
Entende-se por **“risco de reputação”** qualquer acontecimento que, num determinado contexto, possa submeter à avaliação pública o comportamento de uma marca, dando origem a possíveis atitudes e comportamentos de rejeição, indiferença ou apoio entre os seus grupos de interesse. Pensemos em tendências como as do ativismo identitário ou climático, ou factos como as novas ameaças tecnológicas à segurança, que podem pôr à prova a conduta de qualquer empresa e materializar-se em cenários de crise, em que clientes, colaboradores e acionistas reagem contra a marca.

Imaginar cenários de crise plausíveis é uma forma de conceber narrativas que podemos transformar em realidades. Imaginar histórias (com as suas cenas, personagens, dificuldades e ensinamentos) permite-nos vislumbrar as ações através das quais uma marca ou uma empresa podem, nas situações mais críticas possíveis, dar um contributo positivo e obter o favor dos demais. O desafio é “Imaginar para fazer”.

Adição ao debate social na América Latina

A adição à polarização cresceu **11%** após a pandemia ter sido declarada.

O Brasil é o país latino-americano com o mais elevado nível de polarização.



Por isso, temos a responsabilidade de criar esses espaços de conciliação, descontração e pausas para encontrar uma saída para esta situação.

Para o efeito, é necessário explorar, aproveitar e melhorar as ferramentas tecnológicas que nos permitem compreender não só as posturas, mas também o contexto que está a gerar um certo tipo de debate. Estes insights permitirão conceber uma comunicação antecipada que, de forma proativa, alinha os objetivos de comunicação das organizações com as expectativas dos seus stakeholders e aprofunda de antemão os seus interesses.

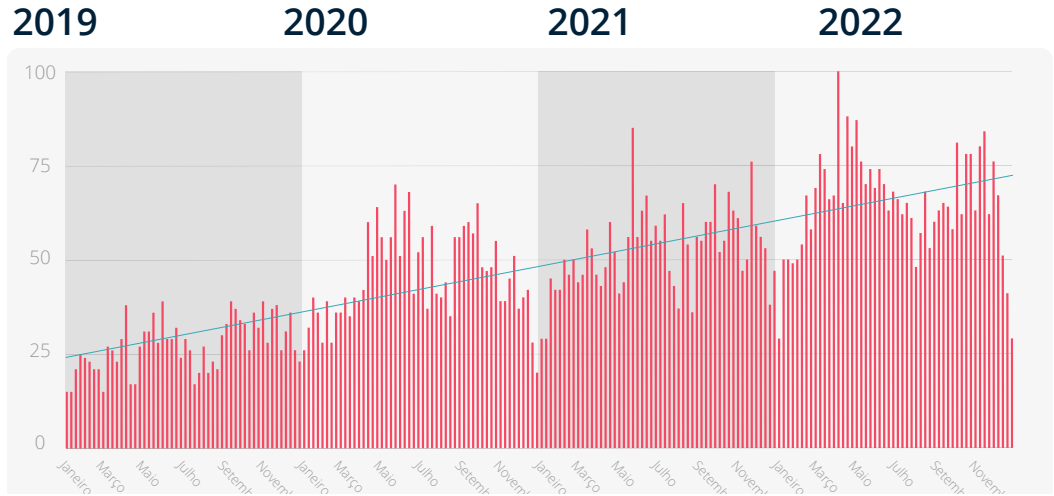
Além disso, esta análise proporcionará uma compreensão mais completa das motivações e do desempenho dos que têm uma posição contrária aos interesses da organização. Dessa forma, compreenderemos as suas possíveis estratégias e anteciparemos a implementação de melhores narrativas e ações de reputação.

A análise desta vasta quantidade de informação com a ajuda de processos inovadores e soluções tecnológicas especialmente criadas para compreender os mecanismos de comunicação não só dará às organizações uma vantagem competitiva numa sociedade cada vez mais polarizada, como poderá até dotá-la de um maior capital de legitimidade para fortalecer a sua cidadania empresarial.

“ **É necessário explorar, aproveitar e melhorar as ferramentas tecnológicas que nos permitem compreender não só as posturas, mas também o contexto que está a gerar um certo tipo de debate.** ”

Interesse pela pesquisa “Transformação Digital” segundo o Google Trends

Segundo o Google Trends, o interesse pela pesquisa de “transformação digital” mantém um nível de crescimento contínuo desde 2019: ao longo de 2022, o termo foi pesquisado 2,4 vezes mais do que em 2019.



Contudo, demasiadas vezes centramo-nos desde o início na tecnologia e nos processos. E isto é frequentemente um erro. A verdadeira transformação deriva da **mudança cultural**. E para lá chegar, são necessários diferentes passos:

OUVIR

A **escuta ativa**, dentro e fora da organização, é uma ferramenta-chave para compreender as expectativas, as resistências e as emoções das pessoas que devem acompanhar o processo de transformação e participar nele. Transforma a capacidade de antecipação num eixo estratégico e num impulsionador da transformação.

A análise do debate através da escuta digital, dos *media audits* ou dos *focus groups* ajuda a fotografar o ponto de partida. A combinação de uma utilização

eficiente da tecnologia com talento analítico permite definir o papel da comunicação e acompanhar a evolução cultural da organização.

CRIAR A NARRATIVA

Desenvolver uma **narrativa próxima**, simples e credível ajuda a gerar um clima de confiança que facilita a adaptação à mudança e contribui para a disseminação de novas aprendizagens.

CRIAR ORGULHO DE COPARTICIPAÇÃO NO SUCESSO

O **talento tornou-se mais volátil e nem sempre alinhado** com os esforços da organização. O estudo da **O.C. TANNER** citado acima, assinala que, atualmente, um em cada três colaboradores não se sente “em sintonia” com a sua empresa, o que os torna 399% mais propensos a procurarem ativamente outro emprego, 340% mais propensos a sair no espaço de um ano e 71% menos propensos a recomendar a sua empresa como local de trabalho.

O contexto exige que as empresas invistam numa cultura de engagement para que os colaboradores possam sentir, todos os dias, que o que fazem tem sentido e que existe um objetivo que realmente importa.

Assim, será trabalhando para o mesmo objetivo que se conseguirá a verdadeira transformação e a sua conversão num ativo reputacional.

“ **O contexto exige que as empresas invistam numa cultura de engagement para que os colaboradores possam sentir, todos os dias, que o que fazem tem sentido e que existe um objetivo que realmente importa.** ”

A chave para este panorama desafiante, com um consumidor nervoso e com menor poder de compra, será gerar estratégias baseadas nos dados. No entanto, será também necessário abordar com criatividade as componentes do modelo de negócio, colocando o utilizador no centro de tudo. Evidentemente, contando com aliados (fornecedores) para nos facilitar este caminho, com uma proposta de valor específica, e para nos ajudar a implementar as soluções de uma forma mais concreta e eficaz.

Porque algumas vacas continuarão, sem dúvida, a engordar. Só precisamos de saber como.

“

Manter-se atualizado e oferecer produtos ou serviços inovadores é uma forma de atrair e reter os clientes. Consequentemente, é necessário que a empresa continue a fazer evoluir a sua oferta de produtos ou serviços para satisfazer as necessidades em mudança dos clientes nestes tempos.

”

AUTORES



David González Natal

Sócio e Diretor-geral Região Norte da América Latina na LLYC

dgonzalezn@llorentycuenca.com



Miguel Lucas

Diretor de Inovação na LLYC

mlucas@llorentycuenca.com



Patricia Cavada

Diretora Sênior de Consumer Engagement na LLYC Madrid

pcavada@llorentycuenca.com



Luis Manuel Núñez

Diretor Geral de Estratégia e Desenvolvimento de Negócio Deep Digital Business Americas na LLYC

luisma.nunez@llorentycuenca.com



Ibo Sanz

Diretor Sênior Global de Estratégias Deep Digital Business na LLYC

isanz@llorentycuenca.com



Alejandra Aljure

Diretora Sênior de Consumer Engagement na LLYC Bogotá

aaljure@llorentycuenca.com



Carlos Ruiz

Diretor Sênior de Assuntos Públicos na LLYC Madrid

cruiz@llorentycuenca.com



Margorieth Tejera

Diretora Sênior de Crise e Risco na LLYC Panamá

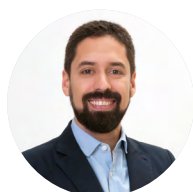
mtejera@llorentycuenca.com



María Obispo

Diretora de Talent Engagement na LLYC Madrid

mobispo@llorentycuenca.com



Diego Olavarría

Diretor Geral Deep Digital Bussiness Região Sul na LLYC

dolavarría@llorentycuenca.com



Anne Corcuera

Diretora de Comunicação Corporativa na LLYC Madrid

acorcuera@llorentycuenca.com



Carmen Gardier

Diretora Sênior de Influência Digital na LLYC Americas

cgardier@llorentycuenca.com



Iván Pino

Sócio e Diretor Sênior de Crise e Risco na LLYC

ipino@llorentycuenca.com



Luis Guerricagoitia

Diretor Sênior da área Corporativa Financeira na LLYC Madrid

lguerricagoitia@llorentycuenca.com



Teresa Rey

Diretora de Engagement e Digital na LLYC Panamá

trey@llorentycuenca.com



Luis Martín

Diretor de Influência Digital na LLYC Madrid

lumartin@llorentycuenca.com



Marilyn Márquez

Diretora de Assuntos Públicos na LLYC Cidade do México

mmarquez@llorentycuenca.com



Eva Pedrol

Diretora Sênior de Comunicação Corporativa e Crise na LLYC Barcelona

epedrol@llorentycuenca.com



Guillermo Lecumberri

Diretor Consumer Engagement na LLYC Madrid

glecumberri@llorentycuenca.com



Isis Boet

Diretora de Influência Digital na LLYC Barcelona

iboet@llorentycuenca.com



Nieves Álvarez

Diretora Sênior de Comunicação Corporativa na LLYC Madrid

nalvarez@llorentycuenca.com



Marlene Gaspar

Diretora Geral na LLYC Lisboa

mgaspar@llorentycuenca.com



David Martín

Diretor Geral de Deep Digital Business Região Andina

david.martin@llorentycuenca.com



Jimena Villavicencio

Diretora de Consumer Engagement na LLYC Lima

jimena.villavicencio@llorentycuenca.com

Direção Corporativa

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Sócio e CEO Global
aromero@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Sócio e Chief Client Officer Global
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa Garcia
Sócia e Chief Operating Officer Global
lgarcia@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Sócio e Chief Talent y Technology
Officer Global
tvidal@llorenteycuenca.com

Marta Guisasola
Sócia e Chief Financial Officer
mguisasola@llorenteycuenca.com

Albert Medrán
Diretor Global de Marketing,
Comunicação e ESG
amedran@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor Sênior de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

José Manuel Casillas
Diretor Sênior de IT Global
jmcasillas@llorenteycuenca.com

Europa

Luis Miguel Peña
Sócio e CEO Europa
lmpena@llorenteycuenca.com

Rafa Antón
Chief Creative Officer Europa
Cofundador e Diretor-Geral Criativo
da CHINA, uma empresa da LLYC

CHINA
parte de LLYC
rafa.anton@chinapartedellyc.com

Madrid

Jorge López Zafrá
Sócio e Diretor Geral Madrid
jlopez@llorenteycuenca.com

Joan Navarro
Sócio e Vice-Presidente
de 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 de Crises
e Riscos
ipino@llorenteycuenca.com

Marta Aguirrezabal

Sócia e Diretora Executiva
CHINA
parte de LLYC
marta.aguirrezabal@chinapartedellyc.com

Pedro Calderón
Sócio fundador e Diretor Executivo
CHINA
parte de LLYC
pedro.calderon@chinapartedellyc.com

Barcelona

María Cura
Sócia e Diretora-Geral
mcura@llorenteycuenca.com

Oscar Iniesta

Sócio e Diretor Sênior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Gina Rosell
Sócia e Diretora Sênior da Health
grosell@llorenteycuenca.com

Lisboa

Marlene Gaspar
Diretora-Geral
mgaspar@llorenteycuenca.com

Américas

Juan Carlos Gozzer
Sócio e CEO Américas
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Diretor Sênior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

José Beker
Chief Creative Officer Américas
Cofundador e CEO da BESO by LLYC
BESO
by LLYC
jose.beker@beso.agency

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

Estados Unidos

Juan Felipe Muñoz
CEO U.S.
fmunoz@llorenteycuenca.com

Darío Álvarez
Diretor Executivo na LLYC Miami
dalvarez@llorenteycuenca.com

Região norte

David González Natal
Sócio e Diretor-geral Região Norte
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Mauricio Carrandi
Diretor-Geral LLYC Mexico
mcarrandi@llorenteycuenca.com

Michelle Tuy
Diretora-Geral LLYC Panamá
michelle.tuy@llorenteycuenca.com

Iban Campo
Diretor-Geral LLYC República
Dominicana
icampo@llorenteycuenca.com

Região andina

María Esteve
Sócia e Diretora-Geral Região Andina
mesteve@llorenteycuenca.com

Marcela Arango
Diretora-Geral LLYC Colômbia
marango@llorenteycuenca.com

Daniel Titingher
Diretor-Geral LLYC Peru
daniel.titingher@llorenteycuenca.com

Carlos Llanos
Sócio e Diretor-Geral LLYC Ecuador
cllanos@llorenteycuenca.com

Região sul

Juan Carlos Gozzer
Sócio e Diretor Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Maria Eugenia Vargas
Diretora-Geral LLYC Argentina
mevargas@llorenteycuenca.com

Thyago Mathias
Diretor-Geral LLYC Brasil
tmathias@llorenteycuenca.com

Juan Cristóbal Portales
Diretor-Geral LLYC Chile
juan.portales@llorenteycuenca.com

Deep Digital Business

Adolfo Corujo
Sócio e Deep Digital Business CEO
acorujo@llorenteycuenca.com

Javier Rosado
Sócio e Diretor-Geral de Deep Digital
Business Américas
jrosado@llorenteycuenca.com

Jesús Moradillo
Diretor-Geral Deep Digital Business
Europa
CEO e fundador da Apache Digital
APACHE
parte de LLYC
jesus.moradillo@llorenteycuenca.com

Federico Isuani
Diretor-Geral de Deep Digital
Business Região Norte e EUA
Cofundador e CEO da BESO by LLYC
BESO
by LLYC
federico.isuani@beso.agency

Daniel Fernández Trejo
Diretor Sênior de Deep Digital
Business e CTO global
dfernandez@llorenteycuenca.com

Anahí Raimondi
Diretora de Operações Deep
Digital Business
araimondi@llorenteycuenca.com

David Martín
Diretor-Geral de Deep Digital
Business Região Andina
david.martin@llorenteycuenca.com

Diego Olavarría
Diretor Geral da área Deep
Digital Business Região Sul
dolavarría@llorenteycuenca.com

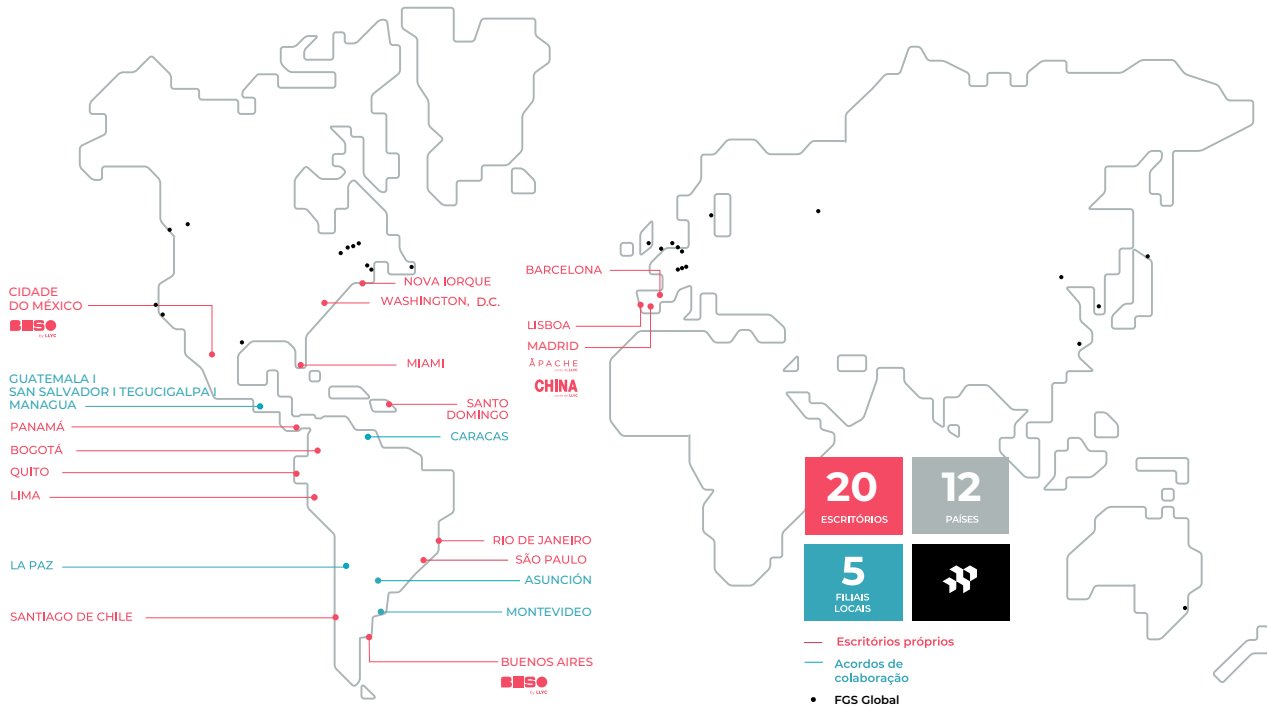
Luis Manuel Núñez
Diretor Geral de Estratégia e
Desenvolvimento de Negócio Deep
Digital Business Americas
luisma.nunez@llorenteycuenca.com

Carmen Gardier
Diretora Sênior da área Digital
Américas
cgardier@llorenteycuenca.com

Alejandro Dominguez
Diretor Sênior Digital Europa
adominguez@llorenteycuenca.com

Fernanda Hill
Diretor-Geral da BESO by LLYC
BESO
by LLYC
fernanda.hill@beso.agency

Escritórios



LLYC

Madrid

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

Barcelona

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

Lisboa

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

Miami

600 Brickell Avenue, Suite 2125
Miami, FL 33131
United States
Tel. +1 786 590 1000

Nova Iorque

3 Columbus Circle, 9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

Washington D.C.

1025 F st NW 9th Floor
Washington D.C. 20004
United States
Tel. +1 202 295 0178

Cidade do México

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702, República Dominicana
Tel. +1 809 6161975

San José

Del Banco General 350 metros oeste
Trejós Montealegre, Escazú
San José, Costa Rica
Tel. +506 228 93240

Bogotá

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro, Perú
Tel. +51 1 2229491

Quito

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Ecuador
Tel. +593 2 2565820

São Paulo

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Brasil
Tel. +55 11 3060 3390

Rio de Janeiro

Rua Almirante Barroso, 81
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro, Brasil
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

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

Santiago do Chile

Avda. Pte. Kennedy 4.700,
Piso 5, Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924

À PACHE

parte de LLYC

Arturo Soria 97A, Planta 1
28027, Madrid, España
Tel. +34 911 37 57 92

CHINA

parte de LLYC

Velázquez, 94
28006, Madrid, España
Tel. +34 913 506 508

BESO

by LLYC

El Salvador 5635, Buenos Aires
CP. 1414 BQE, Argentina

Av. Santa Fe 505, Piso 15,
Lomas de Santa Fe,
CDMX 01219, México
Tel. +52 55 4000 8100



LLORENTE Y CUENCA