

LLYC IDEIAS

EXPLORAR. INSPIRAR.



RELATÓRIO

A TRANSFORMAÇÃO DO ATIVISMO:

O QUE APRENDEMOS E O QUE DEVEMOS
APRENDER NA ERA DO PODER DOS
INDIVÍDUOS

Madrid, Julho de 2022

Este é um extrato da entrevista de Pablo Motos, do El Hormiguero, às ativistas de direitos humanos e LGBTQI+ Masha Aliokhina e Olga Borisova do grupo Pussy Riot.

Pablo Motos: *Qual a mensagem que gostaríamos que fosse ouvida no nosso país e no mundo inteiro?*

Masha Aliójjina: *“Riots (rebeliões). Basta fazê-las. É necessário dar o salto porque cada medida e cada gesto são importantes. Não podemos esperar que apareça algum líder ou santo que nos venha salvar. Temos de o fazer nós próprios. Sair à rua e apoiar a mudança”*

Este breve fragmento de entrevista define na perfeição a revolução vivida pelo ativismo nos últimos anos.

O poder está nas mãos das pessoas. A globalização da mensagem e a capacidade de modular as narrativas, de produzir conteúdos e de os viralizar pertencem agora ao cidadão comum. Esta é a maior mudança do ativismo atual face à tónica de há algumas décadas, quando apenas movimentos globais bem organizados e grandes empresas, marcas e gestores audiovisuais possuíam essa capacidade.

Esta realidade foi claramente entendida pelas organizações ativistas, que mudaram a sua forma de impulsionar as suas iniciativas, apoiando-se cada vez mais na capacidade individual de cada cidadão para promover uma ação coordenada.

Como assinala Geoffrey Pleyers em *Movimentos Sociais do Século XXI*, “Os jovens ativistas de hoje são tão empenhados como os das gerações anteriores, mas organizam-se de forma mais flexível e colocam a autonomia individual, a intersubjetividade e um “individualismo solitário” no centro da sua forma de ativismo. Esta individualização articula dois processos: o distanciamento das organizações e a centralidade da relação com nós próprios e a subjetividade”.

Uma amostra desta tendência de potenciar a individualidade está refletida em diferentes manuais que incentivam cada um a tornar-se um agente em prol de diferentes causas. Como exemplo, temos o Manual de Instruções par

a Mudar o Mundo, elaborado pela Plena Inclusión España e financiado pelo Ministério dos Direitos Sociais e pela Agenda 2030.

O ativismo é uma ferramenta da democracia para equilibrar poderes e interesses. Trata-se de uma via para que os cidadãos e as organizações façam valer a sua posição alinhando os seus pontos de vista e ações com as de outros indivíduos e grupos. No entanto, ao mesmo tempo, pode tornar-se uma ferramenta de pressão para tentar impor ideologias ou uma visão particular sobre distintas questões.

Por si só, ser ativista não implica ter razão, deter a verdade ou servir uma causa nobre. Contudo, em contrapartida, descobrimos que ser ativista tem normalmente a ver com ser fiel a um propósito e participar num esforço individual ou coletivo para o concretizar. Envolve um compromisso maior do que atuar “a golpe de cliques”, algo também conhecido como “clicktivismo”, embora este seja muitas vezes um primeiro passo que faz passar da consciência à ação. A fidelidade ao propósito é o que permanece em qualquer caso. É a constante da mobilização que transcende estratégias ou táticas concretas.

Neste contexto de ativismo, com uma multiplicidade crescente de perfis que contrapõem os seus interesses em função dessa força mobilizadora que é o propósito, surge o confronto entre opções, as quais podem ser legítimas e legais em muitos casos, mas estão em oposição. As organizações de todos os tipos e tendências podem ficar à mercê de movimentos que, com ou sem razão, mas movidos por um propósito, tratarão de fazer valer através da ação os seus interesses, as suas formas de pensar, a sua visão do mundo ou uma casuística concreta.

“A globalização da mensagem e a capacidade de produzir conteúdos e de os viralizar pertencem agora ao cidadão comum”

ATIVISMO DIGITAL: SE TODOS FOREM ATIVISTAS, NINGUÉM O É?

Não é possível entender o ativismo dos nossos tempos sem considerar o poder organizador e mobilizador da Internet e das redes sociais. No entanto, paradoxalmente, estas constituem muitas vezes as suas principais ameaças.

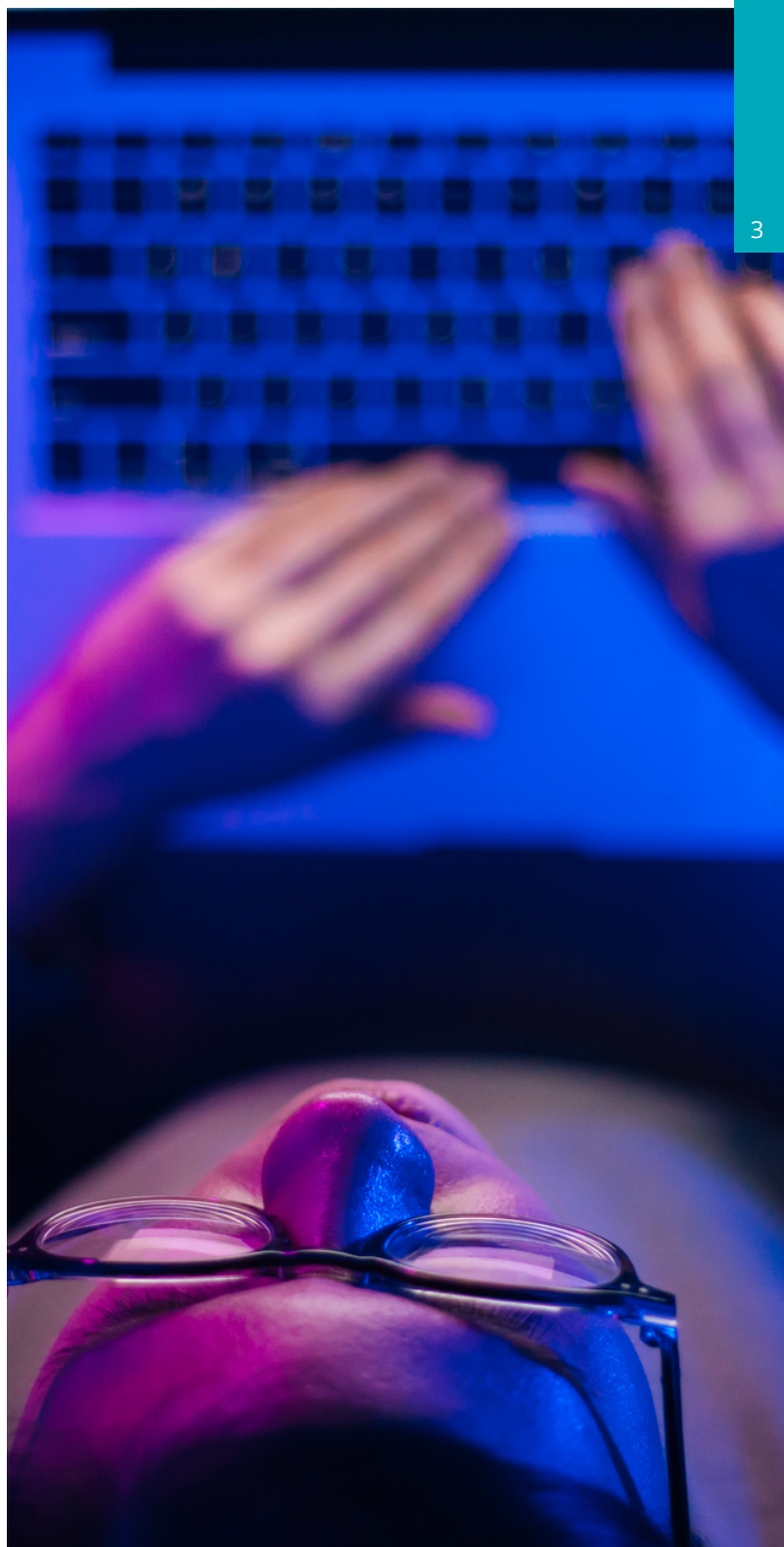
Está na moda parecer social e politicamente participativo na Internet. No entanto, o ativismo digital não é tão simples como fazer um retweet ou carregar uma fotografia com um hashtag no Instagram, algo que nos pode levar a tornar frívola uma causa ou a ficar pela superfície. Pensar que se pode mudar o mundo com um tweet pode levar precisamente a que não executemos as ações necessárias para provocar essas mudanças.

Chegámos ao ponto em que muitas pessoas não concebem fazer algo em prol de uma causa sem o publicar, o que posiciona o debate como o objetivo e a ação como o meio para a provocar, enquanto em ativismo a via correta é precisamente a oposta.

O debate digital não pode estar desligado das ações tangíveis. Ambos têm de fazer parte de uma estratégia. Os likes tornam visíveis e amplificam as causas, mas evaporam-se rapidamente. Só fazendo parte de movimentos sólidos e "físicos" será possível alcançar objetivos verdadeiramente transformadores como o combate ao racismo, ao machismo, às alterações climáticas ou aos autoritarismos.

Tendo em conta este contexto e os seus riscos, o ativismo não pode, seja como for, prescindir das redes e do seu poder para inserir e modificar narrativas na opinião pública para gerar um caudal bidirecional com os meios de comunicação que impulsiona o debate e fixa as mensagens e os objetivos da mobilização.

Por isso, é um erro pensar que o ativismo digital é um tema das gerações mais jovens que conhecem de forma nativa o funcionamento desses canais digitais. Não se trata apenas de marcar presença na Internet, sendo sim fundamental dominar técnicas específicas, pelo que os movimentos organizados habituam a gerar e a difundir formações e recursos.



TUDO ESTÁ NO ENFOQUE

Qualquer atividade humana, corrente ideológica, forma de relação social ou crença pode gerar em seu redor movimentos ativistas a favor ou contra.

Entre as grandes tendências ativistas atuais destacam-se as associadas aos direitos humanos, com o feminismo, os direitos LGBTQI+ e a defesa dos migrantes e refugiados como áreas principais, o ambiente com as alterações climáticas, a poluição e a contaminação das águas e a defesa dos animais como expressão crescente nos últimos anos.

Encontramos nestas tendências uma multiplicidade de vias confluentes; o ambiente e a defesa dos animais, por exemplo, convergem em muitos temas específicos como a luta contra a produção de proteína animal, ou o enfoque na atividade agrícola para a produção de alimentos.

Praticamente todas as atividades produtivas humanas podem ser, de uma forma ou doutra, alvo de movimentos ativistas que pretendem influenciar a forma como as mesmas se desenvolvem. E, por vezes, o que está em jogo é a “Licença Social para Operar”. Mais além das garantias legais, da capacidade económica ou dos direitos iniciais para executar qualquer atividade ou iniciativa, a chave está em possuir essa Licença - o apoio social básico para desenvolver um projeto.

Trata-se de um equilíbrio constante de forças em que uma atividade humana leva a uma reação ativista que modifica essa atividade e produz outra distinta, a qual, por sua vez, pode ser geradora de um novo movimento contrário.

Eis alguns exemplos destacados de atividades humanas que estão no centro do ativismo, que estabelecem ligações entre si e geram alguns paradoxos:

A produção de alimentos, necessária e essencial para satisfazer uma necessidade humana vital, combinada com uma população em constante crescimento, é um dos principais alvos da mobilização ativista. A abordagem com base

no ambiente e nas alterações climáticas é uma das principais vias para o efeito. A crítica centra-se na utilização dos produtos fitossanitários, na utilização da água, no impacto sobre esta, na utilização dos solos, etc. ou, no que toca à produção de proteína de origem animal, nos resíduos gerados na atividade pecuária, nas emissões de gases e no impacto no ambiente local. Ou ainda, por exemplo, nos direitos dos animais, com a via da proteção animal e o veganismo como impulsionadores desta mobilização.

O turismo é uma atividade sujeita a uma elevada pressão ativista. Por vezes, esta ocorre através do escrutínio de movimentos ambientalistas, como no caso da aviação ou dos cruzeiros, ou com enfoque na gentrificação, no direito ao acesso à habitação, no descanso dos vizinhos e na ocupação das terras, entre outros.

“Praticamente todas as atividades produtivas humanas podem ser, de uma forma ou doutra, alvo de movimentos ativistas que pretendem influenciar a forma como as mesmas se desenvolvem. E, por vezes, o que está em jogo é a “Licença Social para Operar”, o apoio social básico para desenvolver um projeto”

O transporte, seja pela sua associação ao turismo ou à mobilidade pessoal ou de mercadorias. Aborda-se aqui o enfoque nas alterações climáticas e na contaminação, com a descarbonização e a preservação dos recursos naturais como protagonistas. Esta consciência global está a levar à evolução em direção a novas formas de mobilidade, com a eletrificação como protagonista. No entanto, surgem aqui novos conflitos e paradoxos.

- Para que cumpra a sua promessa final de reduzir as emissões e preservar os recursos naturais, a eletrificação exige que a eletricidade seja produzida com energias renováveis. No entanto, encontramos também aqui, e de forma crescente, uma mobilização ativista contrária. É cada vez mais frequente o aparecimento de movimentos de cidadãos que rejeitam a instalação de parques solares ou eólicos próximos dos locais onde vivem. Um exemplo é o caso da Alemanha, onde a rejeição cidadã foi tão forte que a legislação complicou enormemente qualquer instalação deste tipo.
- Por seu lado, deparamo-nos com outra frente ativista associada ao anterior. Os sistemas de mobilidade exigem baterias, sendo hoje o lítio um dos seus principais componentes. Tal gera também novas rejeições e mobilizações, pois a produção de lítio requer a extração e o processamento deste metal, e a atividade mineira necessária para o efeito enfrenta também uma forte oposição.⁴

• Os veículos eletrificados e ligados em rede requerem, além disso, sistemas eletrónicos que necessitam de microchips fabricados a partir de terras raras, cuja extração é também controversa.

Os dramas humanos também levam a mobilização ativista destinada a induzir mudanças sociais e políticas para apoiar grupos expostos à precariedade, à perseguição, à pobreza e à injustiça, como no caso das crises migratórias. No entanto, da mesma forma, podem aparecer movimentos contrários com diferentes interesses.

A evolução da sociedade e o reconhecimento de direitos e da igualdade está a criar mudanças sociais impulsionadas por movimentos ativistas. Um dos mais destacados é o LGBTQI+, que conseguiu promover nos últimos anos importantes alterações legislativas a favor da diversidade e da inclusão. Este é um dos movimentos que mais eco teve em diferentes contextos e em que as organizações sociais e empresariais estão a tomar partido a favor da mudança.

Estes são apenas alguns exemplos para refletir sobre o escrutínio contínuo necessário a que estão expostos diferentes setores, contextos sociais e ideologias. O que decorre é que praticamente qualquer atividade humana pode estar no centro das atenções de algum movimento ativista.



APRENDIZAGENS SOBRE ESTRATÉGIAS E TÁTICAS ATIVISTAS

Desde a sua fundação, a LLYC tem vindo a acumular uma enorme experiência na gestão de projetos em que o ativismo e a mobilização de comunidades constituem fatores relevantes. Tal ocorreu especialmente em projetos em que está em jogo a Licença Social para Operar, sendo esta entendida como o consentimento das comunidades envolvidas num projeto para que este se concretize. A gestão da mobilização e do ativismo, seja ele a favor ou contra, está associada a diferentes especificidades que transcendem as práticas tradicionais da comunicação empresarial.

A mobilização na rua está a passar por uma transferência para a mobilização digital. Esta situação reforçou-se especialmente desde a pandemia, devido à mudança das formas de vida dos cidadãos e das maneiras de consumir informação. O relatório Digital News Report 2022 do Reuters Institute e da Universidade de Oxford, um dos mais reputados a nível mundial, destaca a notável redução do interesse da população pelas notícias, ao mesmo tempo que se regista um aumento relevante do número de pessoas que tem nas redes sociais a sua principal forma de consumir informação.

Seja como for, tal não constitui uma transformação completa do modelo de ativismo, mas sim um complemento das atividades clássicas:

- Manifestações com o objetivo de demonstrar força e mobilização
- Bloqueios para impedir a realização de atividades ou o avanço dos projetos
- Boicotes a empresas e instituições que apoiam iniciativas contrárias aos interesses ativistas
- Recolhas de assinaturas para levar iniciativas aos poderes públicos
- Atuações, ou “performances” em que se procura obter notoriedade através de uma representação em espaços públicos

“A mobilização na rua está a passar por uma transferência para a mobilização digital”

Muitas destas ações hibridizaram a sua forma de expressão ou o seu resultado final, ou até mais a sua execução. As recolhas de assinaturas com diferentes finalidades, por exemplo, combinam agora as recolhas a pé na rua com o uso de plataformas digitais e o apoio de campanhas pagas. Existem plataformas que proporcionam estas possibilidades, tais como a Change.org e outras organizações semelhantes.

Nalguns casos, estas recolhas de assinaturas vão mais além, evoluindo para estratégias do tipo “grassroots”, em que o que se procura é dar mais um passo. Não é apenas uma assinatura, mas também que os indivíduos se empenhem no desenvolvimento das suas próprias ações, tais como o envio de cartas a representantes políticos, a procura de mais adesões, um convite especial à ação e outros. Sem ser novo, este tipo de campanhas proliferou nos últimos anos, promovendo novas formas de mobilização e ativação dos indivíduos a favor de uma determinada causa. A principal evolução é a forma através da qual as organizações que impulsionam estas campanhas se relacionam com as bases que lhes dão apoio, em que a interação e a personalização do que cada um pode dar à causa, seja o que for, ocorre num contexto de contacto direto através de canais digitais e personalizados.

Conhecer estas estratégias e táticas é essencial para que seja possível utilizá-las a favor da mobilização das próprias bases, nalguns casos com o fim de promover uma iniciativa e, noutros, para gerir estas campanhas de mobilização e ativismo contrário. Entre as principais aprendizagens para a gestão do ativismo podemos destacar as seguintes:

DEFINIR PRIORIDADES E FOCALIZAR ESFORÇOS

No contexto de uma campanha ativista, especialmente quando esta é contrária a uma organização ou a um determinado projeto, pode ser avassalador estar no centro de uma campanha com centenas, ou até milhares de pessoas mobilizadas contra.

Identificar prioridades e procurar alavancas para amplificar o alcance das ações é a chave para compensar a limitação de recursos face a voluntários que se movem por um propósito.

ESTABELECEER LIGAÇÕES COM OS LÍDERES

Identificar os agentes influentes e os que têm capacidade de mobilização e decisão é essencial para organizar os recursos, maximizar o alcance e promover a ação de terceiros.

CONSTRUIR RELAÇÕES DURADOURAS TENDO EM VISTA O LONGO PRAZO

As relações que funcionam criam-se a longo prazo, na base de um intercâmbio de benefícios mútuos e numa visão ampla e partilhada de uma variedade de temas e objetivos. Gerar relações num contexto de confronto de interesses ou para um objetivo muito específico no longo prazo pode gerar uma desconfiança inicial.

ESTABELECEER UM PROPÓSITO PARTILHADO PARA MARCAR A DIFERENÇA

O sucesso da mobilização reside no facto de os ativistas serem impulsionados por uma convicção, um propósito ao qual aderem de forma voluntária. Definir um propósito partilhado que agregue interesses e aspirações de diversas comunidades ou grupos de interesse é o que permitirá que consigamos juntar à nossa causa o maior número possível de vozes e participações.

ELABORAR UMA NARRATIVA ABRANGENTE

Em associação com o anterior, aprendemos que uma narrativa abrangente é mais mobilizadora do que quando associada a um aspeto muito concreto da campanha de ativismo. Essa narrativa permite confrontar o objeto da campanha com base em várias perspetivas, unindo pontos de vista mais amplos e grupos mais diversificados.

Por exemplo: caso queiramos impedir a eliminação de um parque numa cidade, será mais relevante o conceito de “defender o bem-estar cidadão” do que o de “salvar um parque”. O primeiro caso permitir-nos-á abordar a casuística de uma perspetiva ampla, envolvendo mais grupos e enfoques narrativos que a segunda, que está mais limitada na sua atuação.

EXERCER A LIDERANÇA E FUGIR DO PROTAGONISMO

Atingir os nossos objetivos num contexto de campanha ativista ou mobilização requer que sejamos capazes de impulsionar as ações de terceiros. Devemos estar sempre conscientes de que o primordial é atingir o objetivo, e não o ser reconhecido pela nossa promoção de uma causa. Tal implica sacrifícios em prol do resultado. É o que se costuma designar por “conduzir o autocarro no lugar traseiro”.

CONTRIBUTOS DO DEEP LEARNING PARA A ESTRATÉGIA DA GESTÃO DO ATIVISMO

Num contexto em que, como assinalámos, o ativismo e a mobilização possuem uma forte componente digital, uma análise profunda desse contexto pode contribuir com vantagens relevantes no momento de definir uma estratégia. Estas vantagens transcendem o âmbito puramente digital ou das redes sociais, uma vez que geram informações úteis e utilizáveis sobre elementos-chave para a gestão do ativismo e da mobilização, estando diretamente relacionadas com as aprendizagens e os elementos-chave da secção anterior.

A partir de cinco relatórios elaborados pela área de Deep Digital Business da LLYC com a sua Data Analytics Suite (DAS), que analisou em conjunto mais de 32 milhões de mensagens em redes sociais e 2 milhões de perfis digitais, podemos destacar as seguintes vantagens criadas pelo Deep Learning em contextos de ativismo e mobilização:



1. Identificar os líderes e detetar comunidades dominantes e polarização

A otimização da estratégia e dos recursos é uma alavanca para o sucesso. Um dos principais contributos do Deep Learning é a capacidade de identificar claramente os líderes que impulsionam os movimentos e o debate.

Não importa apenas conhecer os líderes, mas também quais são as comunidades que lideram e como estas se relacionam entre si e com outras comunidades. Por vezes, ocorrem transferências de uma comunidade para outra, em que um mesmo perfil pode estar em uma ou várias comunidades, ou até mudar de posicionamento.

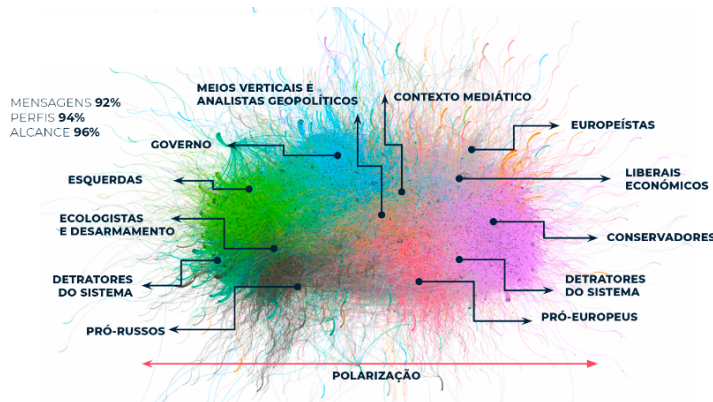
No relatório do observatório LLYC-La Vanguardia sobre a guerra na Ucrânia, foi analisado o debate em torno da guerra, tendo sido possível identificar claramente diferentes comunidades com posicionamentos análogos, bem como o peso da sua influência e qual era a polarização das suas mensagens.

A capacidade de categorizar estas comunidades e de entender o seu posicionamento e a polarização do debate produz informações de elevado valor para a gestão do ativismo, especialmente quando se trata de campanhas de longa duração (um ano ou mais), e quando os acontecimentos vão modulando o debate. Além disso, permite identificar KPIs (sigla do inglês *Key Performance Indicators*, indicadores-chave de desempenho) do sucesso da estratégia adotada.

ANÁLISE DO DEBATE SOCIAL - GUERRA NA UCRÂNIA

ANÁLISE DE COMUNIDADES

POLARIZAÇÃO IDEOLÓGICA E NÍVEIS DE HOSTILIDADE

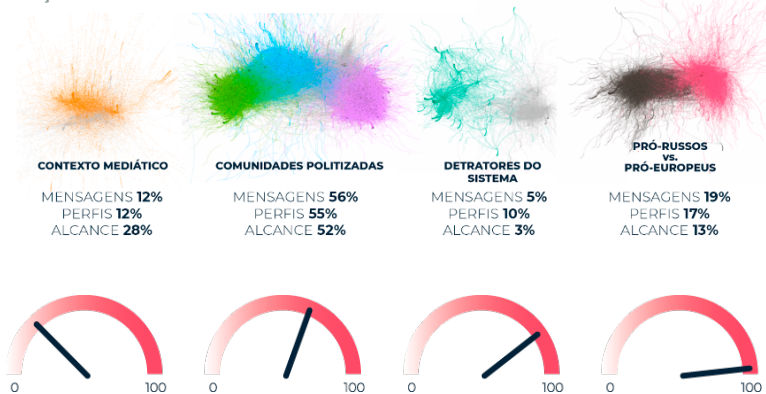


POLARIZAÇÃO DE COMUNIDADES
COLECTIVOS PROGRESISTAS VS CONSERVADORES



NÍVEIS DE HOSTILIDADE EM COMUNIDADES

RELAÇÕES POR NÍVEL DE HOSTILIDADE



2. Entender as interações

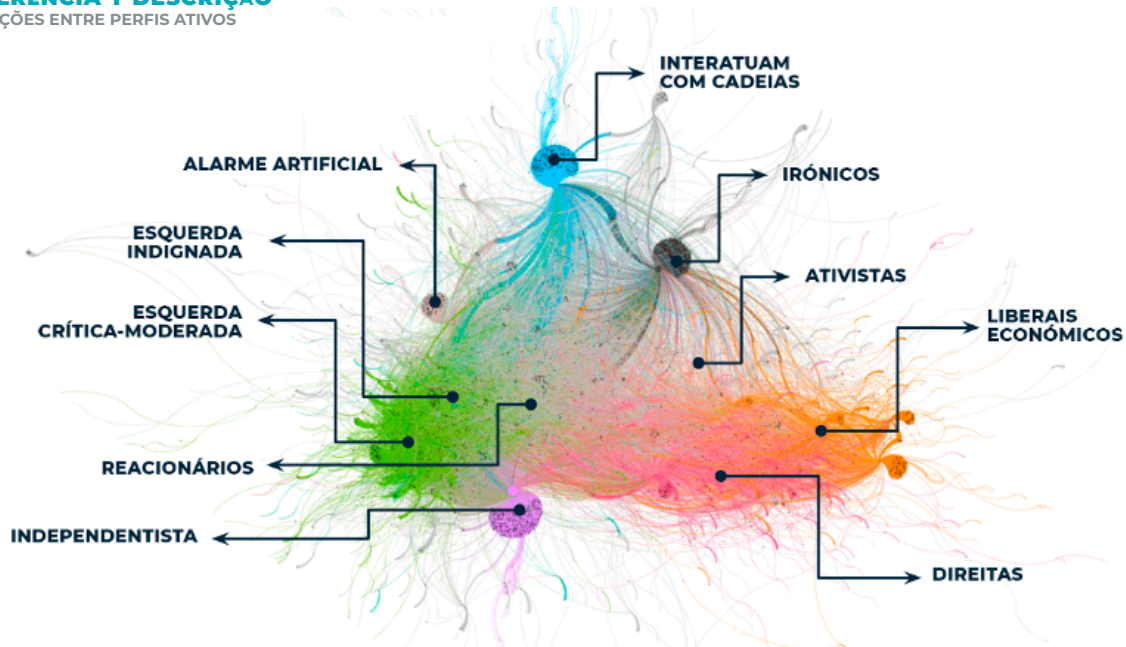
Como se interrelacionam as comunidades ativistas? O debate extravasou para um conjunto amplo da população, ou ocorre unicamente em comunidades ativistas que se retroalimentam? Quem influencia quem e com que narrativas? Estas são algumas das questões que podemos entender com o apoio da tecnologia e da análise de “big data” e de grandes volumes de debates. A LLYC elaborou um relatório sobre o debate em torno da escassez nos primeiros meses da pandemia COVID19, no qual foi possível categorizar perfeitamente as principais comunidades que participavam no debate, as linhas de mensagens que as caracterizavam e as interações entre elas.

3. Monitorizar a narrativa

Num contexto de ativismo, o principal objetivo é ser capaz de mobilizar uma determinada narrativa que permita envolver os diferentes intervenientes e grupos de interesse numa ação concreta. A análise massiva de debates digitais permite identificar, com base em milhões de interações, quais são os grandes temas. Compreender quais são as mensagens que se promovem, as que têm maior relevância e alcance e como o debate evolui é extremamente útil para a definição e a adaptação constante da estratégia. No estudo LLYC Mulheres Líderes no limiar da visibilidade, as técnicas de análise de “big data” permitiram identificar os principais tópicos, condicionantes e associações de ideias que se dão no contexto de liderança feminina em contraponto ao masculino. Os resultados produziram valiosas informações para a formulação de decisões de gestão para abordar a desigualdade de género.

ANÁLISE DE COMUNIDADES

INFERÊNCIA Y DESCRIPCIÓN RELAÇÕES ENTRE PERFIS ATIVOS



4. Conhecer a natureza dos ativistas

Estamos diante de ativistas de carne e osso? A interação é real? São bots ou “troll farms” os que geram debates? Estas perguntas podem surgir após a análise do debate e, em função da resposta, podemos formular diferentes decisões. Em A NATO e a Guerra da Informação, de junho de 2022, detetou-se que o debate pró-russo seguia padrões de participação antinaturais, perfeitamente organizados e coordenados com grande precisão a horas concretas e com uma cadência excessivamente estruturada. Através da análise de mapas de calor horários, gerados através de um algoritmo desenvolvido especificamente para este estudo, detetámos que o debate pró-russo associado à cimeira da NATO era impulsionado por perfis artificiais, sejam eles bots ou as conhecidas “troll farms”. Tal é relevante quando é necessário determinar a dimensão real de um determinado movimento, para identificar líderes reais que impulsionam o debate e, em última análise, para tratar adequadamente a narrativa e a estratégia digital como um todo.

5. Estabelecer níveis de risco e decidir quando agir

O momento é tudo. Clarificar quando é oportuno pôr em marcha um determinado plano de ação pode ter uma enorme relevância para evitar a produção de efeitos indesejados. Através da análise de comportamentos passados e com o apoio da inteligência artificial é possível estabelecer níveis que antecipem situações. Esta antecipação pode ser usada na identificação de riscos, na formulação de decisões sobre quando agir ou ativar um determinado plano de ação, ou para estabelecer indicadores da situação. Esta técnica comparativa foi usada no estudo *Future Leaders* da LLYC, no qual foram comparados padrões de sucesso e de liderança para identificar líderes emergentes em comunidades hispanófonas e lusófonas.

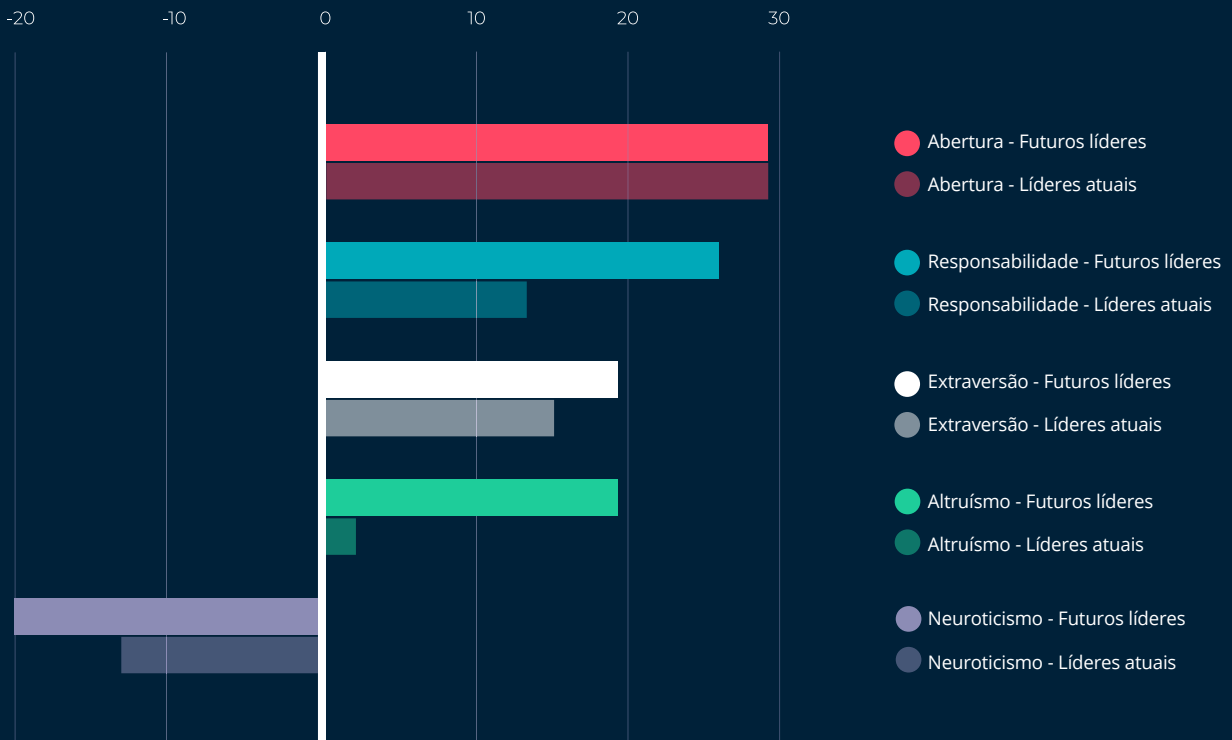
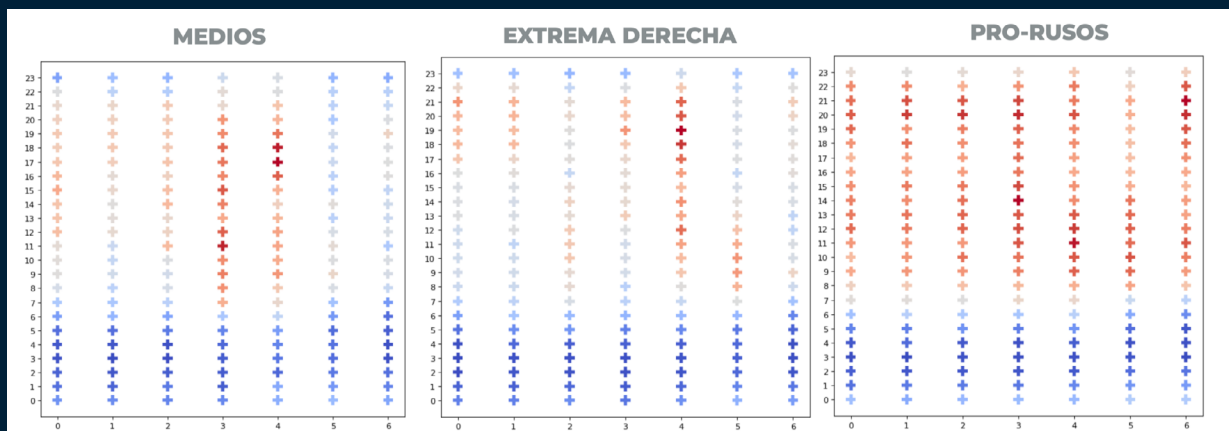


CONTEÚDO RUSSO TODAS AS SEMANAS E TODOS OS DIAS

Dados de comportamento das comunidades identificadas.

Eixo dos Y, horas do dia; Eixo do X, dias da semana. A maior frequência de publicação, cores mais quentes; menor frequência, cores mais frías. Observa-se um padrão de participação organizada todos os dias da semana a todas as horas em que a opinião pública espanhola está desperta.

Fonte: Observatorio La Vanguardia-LLYC "La conversación social de los españoles ante la OTAN"



AUTORES



Alejandro Domínguez. Diretor Sênior Deep Digital Business na Europa. Alejandro tem mais de 15 anos de experiência em comunicação estratégica e digital, já tendo elaborado estratégias de comunicação e marketing online para mais de 50 marcas em setores como a tecnologia, alimentação, saúde, desporto ou mobilidade, entre outros. Na LLYC, lidera a equipa e clientes da Área Digital na Europa, e antes de se juntar à empresa, desenvolveu a sua carreira profissional em agências como Weber Shandwick, GREY Group e apple tree communications. É licenciado em Jornalismo pela Universidade IE e mestre em Comunicação Política e Empresarial pela Universidade de Navarra e George Washington University, e ensina comunicação e marketing digital na Universidade de Loyola, Universidade de Navarra e Instituto Europeo di Design.

adominguez@llorentycuenca.com



Antonio Gomariz. Diretor na área de Crise e Riscos e Licença Social para Operar. Antonio é um especialista em comunicações empresariais com mais de 17 anos de experiência. Desenvolveu o seu trabalho nas áreas da comunicação financeira, empresarial, de crise e assuntos institucionais e já trabalhou para mais de uma centena de clientes de diferentes sectores. Atualmente, é também docente no Mestrado em Comunicação Empresarial e Institucional na Universidade Carlos III de Madrid e no Instituto Nacional de Administração Pública (INAP)

agomariz@llorentycuenca.com

DIREÇÃO CORPORATIVA

Madrid

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

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

Adolfo Corujo
Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Luis Miguel Peña
Sócio e Chief Talent Officer
lmpena@llorenteycuenca.com

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

Marta Guisasaola
Sócia e Chief Financial Officer
mguisasaola@llorenteycuenca.com

Albert Medrán
Diretor Corporativo
amedran@llorenteycuenca.com

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

Daniel Fernández Trejo
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

Antonieta Mendoza de López
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina
amendoza@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

Luisa García
Sócia e CEO
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

Barcelona

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

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sênior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Gina Rosell
Sócia e Diretora Sênior
grosell@llorenteycuenca.com

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

Jorge López Zafrá
Sócio e Diretor-geral
jlopez@llorenteycuenca.com

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente Relações Públicas
jnavarro@llorenteycuenca.com

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

Iván Pino
Sócio e Diretor Sênior Crise e Riscos
ipino@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

APACHE
parte de LLYC

Madrid

Jesús Moradillo
CEO
jesus@apachedigital.io

Luis Manuel Núñez
Diretor-geral US
luis@apachedigital.io

David Martín
Diretor-geral LATAM
david@apachedigital.io

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

CHINA
parte de LLYC

Madrid

Marta Aguirrezabal
Sócia Fundadora e Diretora Executiva
marta.aguirrezabal@chinamadrid.com

Pedro Calderón
Sócio Fundador e Diretor Executivo
pedro.calderon@chinamadrid.com

Rafa Antón
Sócio Fundador e Diretor Criativo e de Estratégia
rafa.anton@chinamadrid.com

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

ESTADOS UNIDOS

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

Juan Felipe Muñoz
CEO US
fmunoz@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Diretor Sênior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Dario Alvarez
Diretor Executivo
dalvarez@llorenteycuenca.com

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

Nueva York

Juan Felipe Muñoz
CEO US
fmunoz@llorenteycuenca.com

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

Washington DC

Francisco Márquez Lara
Diretor
fmarquez@llorenteycuenca.com

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

REGIÃO NORTE

David G. Natal
Sócio e Diretor-geral Regional
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Javier Rosado
Sócio e Chief Client Officer para as Américas
jrosado@llorenteycuenca.com

Cidade do México

Mauricio Carrandi
Diretor-geral
mcarrandi@llorenteycuenca.com

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

Javier Marín
Diretor Sênior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor-geral
mdominguez@llorenteycuenca.com

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

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor-geral
icampo@llorenteycuenca.com

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

San José

Pablo Duncan - Lynch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

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

BESO
by LLYC

Cidade do México

Federico Isuani
Co Founder
federico.isuani@beso.agency

José Beker
Co Founder
jose.beker@beso.agency

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

REGIÃO ANDINA

Maria Esteve
Sócia e Diretora-geral Regional
mesteve@llorenteycuenca.com

Bogotá

Marcela Arango
Diretora-geral
marango@llorenteycuenca.com

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

Lima

Gonzalo Carranza
Sócio e Diretor-geral
gcarranza@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
Sócio e Diretor-geral
cillanos@llorenteycuenca.com

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

REGIÃO SUL

Mariano Vila
Sócio e Diretor-geral Regional
mvila@llorenteycuenca.com

São Paulo

Thyago Mathias
Diretor-geral
tmathias@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Thyago Mathias
Diretor-geral
tmathias@llorenteycuenca.com

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

Buenos Aires

María Eugenia Vargas
Diretora-geral
mevargas@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda
Diretor-geral
msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Pdte. Kennedy 4,700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924

BESO
by LLYC

Buenos Aires

Rodrigo Gorosterrazú
Diretor-geral Criativo
rodrigo.gorosterrazu@beso.agency

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



LLYC IDEIAS

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
www.revista-uno.com
Podcast Diálogos LLYC