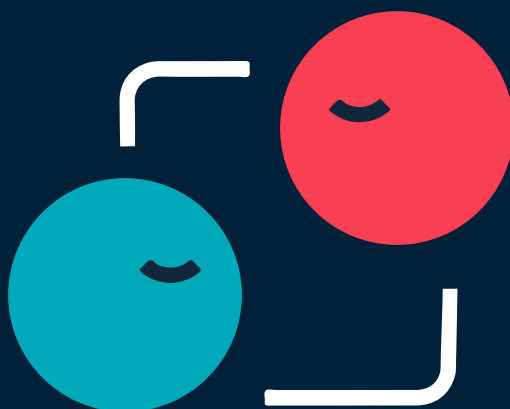


**LLYC IDEAS**

EXPLORAR. INSPIRAR.



RELATÓRIO

# HUMANIZAR AS EMPRESAS: A CHAVE PARA UMA NOVA EMPATIA CORPORATIVA

Madrid, setembro 2022

## COMO SER RELEVANTE EM UM CONTEXTO DE PÓS-PROPÓSITO, PÓS-PANDEMIA E COMPLETAMENTE INCERTO E VOLÁTIL?

A reputação corporativa tem sido um dos principais eixos estruturais das estratégias de comunicação das organizações, pois o impacto da reputação está relacionado diretamente aos negócios. Em uma economia globalizada onde entre 70 e 80% do valor de mercado de uma empresa é determinado por valores intangíveis, as organizações estão profundamente vulneráveis a qualquer contingência que danifique sua reputação. Essa vulnerabilidade se torna mais grave quando as tecnologias da informação possibilitaram canais por onde é possível compartilhar fluxos de informação em tempo real, com o risco potencial de atingir um alcance global.

Em um contexto de incerteza e volatilidade, em uma “era líquida”, como diz Zygmunt Bauman, onde a desatenção, o cepticismo, a trivialidade, a leveza e o efêmero são as marcas de uma época; onde as novas gerações deixaram de confiar que as empresas atuem com foco no interesse da sociedade, e onde quase um em cada quatro jovens não consegue citar uma única marca que considere “útil para a sociedade”, como as empresas tornam-se relevantes novamente em seu propósito e como refletir isso em seus negócios e sua reputação?

O acesso à informação e a evolução de uma sociedade que exige cada vez mais transparência na operação das organizações têm motivado a mudança nos elementos que compõem a nova agenda corporativa. Atualmente, isso é amplamente dominado pelas estratégias de ESG (Ambiental, Social e Governança). Como profissionais de comunicação, vemos uma crescente preocupação das organizações em comunicar seus compromissos de ESG, mas muitas vezes elas descobrem que essa abordagem não está mexendo o ponteiro do medidor de reputação corporativa. Essa sociedade cética e desconfiada das corporações vê discursos vazios nas estratégias de comunicação das empresas, cheios de obviedades e frases replicadas ad nauseam com o mesmo formato, independentemente do setor.

Nosso grande desafio vai além da camada de construção e proteção da reputação corporativa. Está no campo da credibilidade. Como podemos construir narrativas empresariais que penetrem em nossos públicos e nos permitam estabelecer relações de confiança com nossos grupos de interesse?

**“Quase um em cada quatro jovens não consegue citar uma única marca que considere ‘útil para a sociedade’”**



## DO “BLÁ BLÁ BLÁ”, DO PROPÓSITO, À PAIXÃO DE E PELAS PESSOAS

O discurso de ter um “propósito” claro, entendido como a “razão de ser”, o que move e dá sentido às grandes empresas, o seu “porquê” continua muito atraente, e já ficou entendido que comunicar isso claramente é um interesse primordial das organizações. E os dados não mentem:

- De acordo com a pesquisa do Channel 4, **57% dos jovens acreditam que as marcas devem usar sua publicidade** para aumentar a conscientização sobre questões sociais ou éticas.
- Um estudo da Brandz Database mediu que marcas que apresentam um propósito forte aumentaram seu valor em 175%.
- **66% trocariam um produto** que compram por um novo produto normalmente de uma empresa que tem um **propósito**. Este número sobe para **91%** entre os *millennials* (nascidos entre 1980 e 1994), de acordo com a pesquisa da Cone/Porter Novelly.
- Ao saber que uma marca apoia uma causa social ou é socialmente responsável, consumidores da **geração Z tornam-se 85% mais propensos a confiar nessa marca, 84% mais propensos a comprar seus produtos e 82% mais propensos a recomendar** essa marca a seus amigos e familiares.

É por isso que os atuais líderes das maiores empresas do mundo, como Jeff Bezos, Elon Musk e Mark Zuckerberg, só para citar alguns, estão falando tanto sobre isso. O discurso das grandes corporações mudou: antes, a prioridade em sua comunicação era buscar a todo custo o maior lucro e benefício para seus acionistas; hoje, estão adotando um discurso mais focado na responsabilidade de contribuir para um mundo melhor. Mas, apesar disso, as novas gerações estão confiando cada vez menos nesses discursos.

## “O 57% dos jovens acreditam que as marcas devem usar sua publicidade para aumentar a conscientização sobre questões sociais ou éticas”

Embora os dados não mintam, para cada dado há sempre um contra-dado, e estes iluminam o futuro próximo:

- **Menos da metade dos *millennials* (47%) e da Geração Z (48%)** acham que as empresas têm um impacto positivo na sociedade. Essa caiu quase 30 pontos desde 2017, de acordo com a Deloitte Global 2021 “*Millennial and Gen Z Survey*”.
- Um estudo da McKinsey afirma que **80% dos compradores** das marcas sabem pouco ou nada sobre elas.
- Além disso, de acordo com o relatório “*Dosomething*”, somente 12% dos *millennials* escolheram uma marca por seu comportamento responsável.

Ou seja, as novas gerações também duvidam do propósito real das empresas, e isso afeta sua reputação. Gretha Thumberg já evidenciou isso denunciando o “blá, blá, blá” diante dos líderes mundiais.

Talvez a chave seja que, enquanto as empresas estão “auto-absorvidas” e só falam sobre o que fazem pelo mundo e pelo planeta, cada vez mais acredita-se que as marcas falam sobre seus propósitos e ações somente por “*purpose washing*”, ou “falsos propósitos”: para vender mais. Outro fator que influenciou esse ceticismo por parte do público é a **simplificação do termo**, isto é, todo o peso das ações de comunicação

corporativa repercutem nesse “macro propósito” e não nas ações coletivas e cotidianas da empresa, **como o desenvolvimento de seus colaboradores, a coerência ética com suas redes de produção, o alinhamento de seus discursos com a quintessência de sua operação diária e a experiência direta dos colaboradores e consumidores com a marca.**

E se estivermos focando todo o peso das nossas ações de marca e reputação somente no propósito e na razão de ser da empresa, nos esquecendo das pessoas? Quer dizer, e se estivermos focando só no “por quê” e não dando peso suficiente ao “quem” e suas paixões? E se não estivermos tentando mudar a percepção que nosso público tem de nós, que “gosta e emociona” como diria Lipovetsky em seu livro mais recente, e seduzi-lo ainda mais, para isso se refletir em nossa reputação e ser verdadeiramente relevante?

## A MUDANÇA DE PARADIGMA: A EMPATIA CORPORATIVA, DA PERCEPÇÃO À PREVISÃO DAS EXPECTATIVAS

Nessa busca por relevância, é fundamental entender como a reputação é construída. Nossos colegas Juan Cardona e Jorge Tolsá definem que “a reputação é uma avaliação subjetiva e emocional. A abordagem da gestão da reputação na última década teve como foco gerenciar bem a brecha entre a percepção e a realidade”. O esquema lógico era o seguinte: “Faça bem as coisas, comunique-as bem e, conseqüentemente, você ganhará reputação e reconhecimento.” De acordo com esse esquema, a chave da reputação está em gerenciar dimensões intracorporativas, como resultados econômicos, aspectos comerciais, recursos humanos, inovação, responsabilidade social etc.



Porém, pesquisas recentes em neurociência dão **ênfase à gestão de crenças compartilhadas** e as expectativas que se derivam delas como base da gestão da reputação. O raciocínio seria: “Aja como esperado, se você superar as expectativas, terá uma boa reputação”.

Para isso, é imprescindível mudar o paradigma na forma de entender o relacionamento com nossos públicos. **Além do propósito, devemos focar nas pessoas**, humanizar as empresas, e isso implica uma mudança fundamental sobre o que consideramos uma reputação mais humana: a empatia corporativa. Ou seja, uma busca por entender o lado mais humano da empresa e conseguir se conectar com as emoções e expectativas de seus grupos de interesse.

Para isso, identificamos **cinco tipos de expectativas. Ao prevê-las e tentar satisfazê-las, a reputação de uma marca ou empresa melhora substancialmente..**

## 1. EXPECTATIVAS EMOCIONAIS

A imagem ou atratividade que a organização projeta socialmente e com a qual queremos nos associar. É a busca pelas paixões que as pessoas compartilham com uma marca que lhes oferece momentos felizes e que sabe identificar-se plenamente com suas aspirações. Ou seja, ter empatia.

Um exemplo de como fundamentar isso em nossa prática pode ser o programa **“EY Entrepreneur of The Year”**, da EY. Essa é uma iniciativa que tem como objetivo reconhecer homens e mulheres visionários que superaram a crise e surgiram cheios de determinação e novas soluções para enfrentar os desafios empresariais mais exigentes, impulsionar a economia, criar empregos e impactar positivamente seu setor. Com este prêmio, a EY une a paixão pelo empreendedorismo com a missão de criar um melhor ambiente de negócios. O reconhecimento inclui um programa de mentoria pelo qual os líderes de diversos segmentos da empresa orientam a iniciativa vencedora durante um ano.

Outro exemplo de expectativas emocionais é o icônico Grande Dia dos restaurantes McDonald's, que une a marca, clientes, fornecedores e amigos para arrecadar fundos. A corrente torna-se o veículo para que milhares de clientes apoiem fundações sociais e trabalhem juntos para contribuir com os mais vulneráveis.

## 2. EXPECTATIVAS SOCIAIS

Esses estão relacionados com o propósito ou a contribuição da organização para solucionar problemas sociais. Um exemplo disso é o “Nuevo León Respira”, concurso universitário promovido pela ROADIS, uma organização global dedicada ao desenvolvimento, a operação e a gestão de ativos de infraestrutura de transporte. O concurso visa melhorar a qualidade do ar no norte do estado de México por meio de projetos de mobilidade sustentável e promove a articulação da empresa com a comunidade e autoridades locais.

Outro exemplo notável é o projeto Vozes pela inclusão da Credicorp, que convoca iniciativas de jovens latinoamericanos para impulsionar a inclusão por meio da digitalização. Com esta iniciativa, o grupo financeiro com presença na América Latina busca reunir e reconhecer ideias que geram mais oportunidades em educação de qualidade, emprego e inclusão financeira.

Por sua vez, através da *Society 2030: Spirit of Progress* Diageo executa um plano de ação há 10 anos para ajudar a criar um mundo mais inclusivo e sustentável. O plano inclui indicadores definidos em áreas como a redução do uso de água, descarbonização de operações e inclusão, entre outros.

## 3. EXPECTATIVAS ÉTICAS

Estão ligadas aos valores da organização em relação aos valores próprios. Assistimos recentemente a um caso em que uma instituição de educação privada, em um ato de apoio institucional a uma de suas alunas, rompeu relações com uma empresa com a qual tinha um acordo colaborativo e cujo dono foi acusado de bullying por uma de suas alunas. Novamente, essas formas de humanizar as empresas geram uma nova visão de empatia corporativa que será refletida no valor da marca.

#### 4. EXPECTATIVAS DE RELACIONAMENTO

Determinam o tempo de relação que se espera com a empresa (confiança, proximidade, não engano, etc.). Um exemplo tático é o “Ciência é esperança”, uma iniciativa de recuperação de espaços públicos patrocinados pela 3M. Os espaços recuperados foram tratados por artistas locais, e suas propostas foram inspiradas nas principais conclusões do seu estudo “*State of Science Index*”, entre os quais a importância de promover a inclusão e diversidade na ciência, promover a liderança feminina nessa área e a noção compartilhada de que a ciência nos dá esperança para resolver desafios que enfrentamos como humanidade.

#### 6. EXPECTATIVAS PRAGMÁTICAS

Aquelas relacionadas à utilidade, cumprimento de promessas e resultados esperados. Um exemplo latino-americano é a criação do Conselho de Jornalistas do Grupo Bursátil Mexicano, GBM. Essa iniciativa integra as principais mulheres jornalistas de finanças e negócios para responder a uma necessidade de negócio da empresa: Promover a inclusão de mulheres no mundo das finanças e diminuir a brecha de gênero entre o público investidor.

Para poder detectar como essas expectativas afetam cada organização, contamos com análise de *big data* com tecnologias de IA (Inteligência Artificial), NLP (Programação Neurolinguística) e *Deep Learning* (aprendizagem desvinculada análise de grande volume de dados e territórios de conversa social ao longo do tempo). Quando entendemos por meio de ferramentas de análise de dados as expectativas que os grupos de interesse podem ter, podemos relacioná-las com outras dimensões relacionadas à gestão da própria empresa, com seu moto e seu propósito.



Quer dizer: Entender as expectativas nos permite entender que a reputação não consiste em gerenciar a comunicação das realizações da empresa (*performance*) para seus grupos de interesse com o fim obter reconhecimento, mas em medir e gerenciar expectativas para alcançar posições de liderança competitivas em termos de apoio e fidelização desses grupos. O objetivo é melhorar as atitudes e comportamentos dos grupos de interesse em relação às empresas.

Mais uma vez, colocando o foco nas pessoas e mudando o paradigma para um mais humano e empático, ouvindo realmente as expectativas que nossos públicos têm de nós, geramos valor que repercute na reputação da empresa e, portanto, nos negócios.

Assim, como já mencionamos, o primeiro passo para ser realmente relevante **é mudar o paradigma e a abordagem de como a reputação é construída**. O modelo tradicional de gestão da reputação funciona usando comunicação como um instrumento direcional para transmitir mensagens pelos canais para seus vários públicos, algo que é feito diretamente da empresa e tem como foco o seu “propósito”.

No entanto, atualmente a chave para uma gestão da reputação bem-sucedida, que leva em consideração a **empatia corporativa, funciona exatamente ao contrário**. Parte de primeiro entender as pessoas, ouvir e interpretar as crenças e expectativas dos públicos, com foco no fator humano, para a partir daí formular uma comunicação empática. Esta resposta contempla tanto o plano da comunicação (a narrativa) como o plano da ação (a narração), já que as duas variáveis afetam a interpretação e a valorização final das partes interessadas.

## INSISTIR EM DAR O FOCO ÀS PESSOAS, EM SE TORNAR MAIS HUMANOS, TRANSFORMADORES E EMPÁTICOS

Como vimos, muitas das empresas continuam falando sobre seus propósitos e sua contribuição, sua responsabilidade social e estratégias de ESG. Nada disso parou, nem deixará de ser importante. Porém, para alcançar uma gestão mais empática da reputação e, portanto, consolidar a relevância real das empresas, precisamos começar a focar muito mais nas pessoas.

Além de ouvir, compreender e analisar as crenças e expectativas das pessoas, é preciso apostar na noção de “promessa transformadora” que Thomas Kolster menciona em seu livro mais recente *The Hero Trap: How to Win a Post-Purpose Market, by Putting People in Charge*. Ele propõe no livro que se passe do propósito (o “porquê”) para as pessoas (o “quem”).

Através do estudo de caso de reputação das grandes empresas, Kolster mostra que as pessoas ficam realmente motivadas para agir quando estão no controle de sua própria vida e felicidade. A pergunta que elas fazem às marcas é: “Em quem você pode me ajudar a me tornar?”. Esta é a única pergunta essencial a ser feita, e a partir daí deve-se traçar um novo rumo para a organização, mudando comportamentos em escala e liberando um crescimento sustentável que seja benéfico para todos”.

Por isso, propomos cinco mudanças que as empresas, ao compreender as expectativas de comportamento esperado, podem realizar para alcançar uma transformação real em termos de cultura e reputação.

## 1. DÊ MAIS FOCO AO INDIVIDUAL E MENOS AO SOCIAL

Não estamos falando de individualismo e egoísmo mal entendidos, mas que as empresas busquem cada vez mais saber como podem contribuir para os processos transformadores vividos por seus próprios colaboradores, como relações familiares e pessoais, desenvolvimento no trabalho e bem-estar mental e psicológico.. Isso permite mais tarde mudar o social. David González Natal chama isso de sair do “planeta” e chegar às “pessoas”.

## 2. PARE DE FALAR DE “COMPRADORES” OU “CONSUMIDORES” E PASSE A FALAR DE FUNCIONÁRIOS E TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

Ou seja, nossa transformação de reputação e de negócios é realizada de dentro para fora. Aproximar-se das pessoas que compõem nossa empresa nos dará insights internos em que podemos refletir e depois praticar.

## 3. QUE AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA IMPULSIONAM O PROPÓSITO, MAS SÓ ISSO NÃO É SUFICIENTE

É preciso ir para a narração e a colaboração. Sair da “auto-absorção” e buscar mais alianças colaborativas com outras organizações, ONGs, associações e outros atuantes que aumentam nossa credibilidade.

## 4. DESÇA DAS ALTURAS E VOLTE PARA À VIDA COTIDIANA

Ou seja, aterrisse nas histórias e produtos que realmente criam uma experiência de usuário para o indivíduo. Causar impacto na vida cotidiana fará com que as pessoas falem sobre isso.

## 5. HUMANIZAR

Não deixar de lado a ideia de empatia corporativa, compreender as emoções uns dos outros e promover a colaboração com base em pessoas reais e não somente na busca de negócios. Aceitar a possibilidade de estar errado, de saber pedir

desculpas se necessário. Colaborar ou rir e não apenas tentar ser o grande herói da história que se torna inatingível. Aspirar à liderança muito mais humana e empática com os públicos e funcionários.

Ou seja, ser realmente relevantes.





## AUTORES



**Amílcar Olivares.** Diretor Sênior de Comunicação Corporativa na LLYC. Nos últimos 12 anos, Amílcar trabalhou como consultor estratégico em comunicação corporativa, com vasta experiência em diversos setores como energia, tecnologia, negócios, construção, finanças, seguros e bancos. Sua experiência abrange abordagens de negócios, gestão de reputação corporativa, crise, responsabilidade social corporativa, criação de estratégia, relacionamento com a mídia e como manter um forte relacionamento com líderes de opinião de alto nível. Colaborou como consultor de comunicação e relações públicas para empresas como Iberdrola, Dell Technologies, EY, Netflix, Coca-Cola, Phillip Morris, 3M, Peñoles, Deloitte, Comex, Newmont-Goldcorp, Repsol, Mapfre, Sabadell, Amazon Prime Video, GBM e Toyota. Colabora com diferentes mídias, como High Level, Gatopardo, El Gourmet Do México, Marco Beteta e é jurado de votação do Guia San-Pellegrino-Nespresso dos 250 melhores restaurantes no México.

[aeolivares@llorenteycuenca.com](mailto:aeolivares@llorenteycuenca.com)



**Sofía Etienne.** Gerente de Comunicação Corporativa na LLYC. Ela já atua há 17 anos como consultora de comunicação e gerenciamento de crises para o setor privado, setor público, organizações da sociedade civil e campanhas políticas. Desde 2012, ela orienta sua prática para a comunicação corporativa. Desenvolveu estratégias de comunicação para o Facebook. Peñoles, The Coca-Cola Company, Aeroméxico, Farmacias del Ahorro, 3M Latinoamérica e Walmart México-Centroamérica; entre outros. É licenciada em Relações Internacionais e mestre em Sociologia pela Universidade Iberoamericana.

[setienne@llorenteycuenca.com](mailto:setienne@llorenteycuenca.com)

## DIREÇÃO CORPORATIVA

**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

**Antonietta Mendoza de López**  
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina  
amendozalopez@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

## Madrid

**Jorge López Zafra**  
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



## 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



## 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



## 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

**María 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  
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

**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



## Buenos Aires

## Rodrigo Gorosterrazú

Diretor geral Criativo  
rodrigo.gorosterrazu@beso.agency

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



# 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.

LLYC IDEAS 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 IDEAS na LLYC.

[ideas.llorentycuenca.com](http://ideas.llorentycuenca.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)  
Podcast Diálogos LLYC