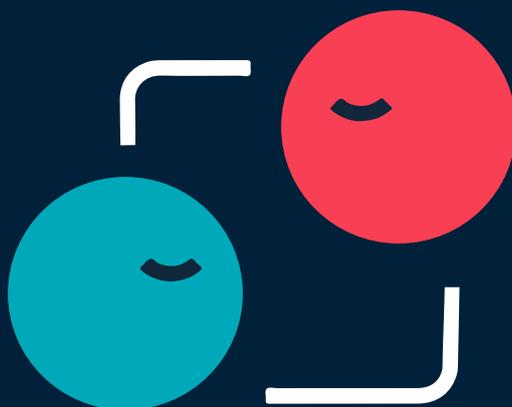


**LLYC IDEIAS**

EXPLORAR. INSPIRAR.



RELATÓRIO

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

Madrid, setembro 2022

## COMO SER RELEVANTE NUM CONTEXTO PÓS-PROPÓSITO, PÓS-PANDÉMICO E TOTALMENTE INCERTO E VOLÁTIL?

A reputação das empresas tem sido um dos principais eixos estruturantes das estratégias de comunicação das organizações, já que o seu impacto está diretamente associado ao negócio. Numa economia globalizada, em que 70% a 80% do valor de mercado de uma empresa é determinado por valores intangíveis, as organizações são profundamente vulneráveis a contingências que prejudiquem a sua reputação. Essa vulnerabilidade é exacerbada numa época em que as tecnologias de informação deram voz a canais através dos quais os fluxos de informação podem ser partilhados em tempo real, com o risco potencial de influenciar o público a um nível global.

Neste contexto de incerteza e volatilidade, numa “era líquida”, como lhe chama Zygmunt Bauman, onde a falta de atenção, o ceticismo, a trivialidade, a ligeireza e a efemeridade são as marcas de uma época, em que as novas gerações já não acreditam que as empresas ajam no melhor interesse da sociedade, e em que quase um em cada quatro jovens não consegue indicar uma única marca que considere “útil à sociedade”, como podem as empresas voltar a ser relevantes no seu propósito e refleti-lo nos seus negócios e reputação?

O acesso à informação e a evolução de uma sociedade que exige uma transparência cada vez maior no funcionamento das organizações levaram a uma mudança nos elementos que compõem a nova agenda empresarial. Atualmente, esta é largamente dominada por estratégias ESG (siglas do inglês Environmental, Social e Governance - ambiental, social e governança). Como profissionais da comunicação, assistimos a uma crescente preocupação das organizações em comunicar o seu empenho nos domínios ESG. Contudo, constatamos frequentemente que tal abordagem não está a mover a agulha no medidor de reputação da empresa. Esta sociedade cética e desconfiada das empresas encontra nas estratégias de comunicação das mesmas discursos vazios, repletos de lugares comuns e frases replicadas ad nauseam exatamente da mesma forma, seja qual for o setor.

O grande desafio que enfrentamos transcende o nível da criação e proteção da reputação da empresa. Está na esfera da credibilidade. Como criar narrativas empresariais que penetrem nos nossos públicos-alvo e nos permitam criar relações de confiança com as nossas partes interessadas? audiencias y nos permitan entablar relaciones de confianza con nuestros grupos de interés?

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



## DE BLÁ BLÁ BLÁ, DO PROPÓSITO, À PAIXÃO DE E PARA AS PESSOAS

O discurso de ter um “propósito” claro, entendido como a razão de ser, o que impulsiona e dá sentido às grandes empresas, o seu “porquê”, continua a ser bastante atrativo e entendeu-se que comunicá-lo é claramente um interesse fundamental das organizações.

E os dados não mentem:

- De acordo com o *Channel 4 Survey*, **57% dos jovens acreditam que as marcas deveriam utilizar a sua publicidade** para reforçar a sensibilização quanto a questões sociais ou éticas.
- Um estudo da Brandz Database apurou que as marcas com um propósito forte aumentaram o seu valor em 175%.
- **66% abandonariam** um produto que normalmente compram em favor de um novo produto de uma empresa motivada por um **propósito**. Este valor sobe para 91% quando se inquerem os *millennials* (os nascidos entre 1980 e 1994), de acordo com o inquérito da **Cone/Porter Novelly**.
- Depois de saberem que uma marca apoia uma causa social ou é socialmente responsável, os consumidores da **geração Z têm uma probabilidade 85% maior de confiarem nessa marca, uma probabilidade 84% maior de comprar os seus produtos e uma probabilidade 82% maior** de recomendar essa marca aos seus amigos e familiares.

Este é o motivo pelo qual os atuais líderes das maiores empresas mundiais, tais como Jeff Bezos, Elon Musk e Mark Zuckerberg, para citar apenas alguns, estão a falar tanto sobre o assunto. O discurso das grandes empresas mundiais mudou: do privilegiar, na sua comunicação, a procura a todo o custo do maior lucro e benefício para os seus acionistas para a adoção de um discurso

mais centrado na responsabilidade de contribuir para um mundo melhor. No entanto, apesar disso, a geração mais jovem confia cada vez menos nestes discursos.

## “57% dos jovens acreditam que as marcas deveriam utilizar a sua publicidade para reforçar a sensibilização quanto a questões sociais ou éticas”

Embora os dados não mintam, para cada dado há sempre um “contradado” e os seguintes dão-nos um vislumbre sobre o futuro próximo:

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

Por outras palavras, as novas gerações estão também a duvidar do verdadeiro propósito das empresas, o que afeta a sua reputação. Greta Thunberg já o demonstrou ao denunciar o “blá, blá, blá” perante os líderes mundiais.

Talvez a chave seja que, enquanto as empresas estiverem presas numa “viragem sobre si

próprias” sob a qual apenas falam do que fazem pelo mundo e pelo planeta, regista-se uma crença crescente de que as marcas só falam dos seus propósitos e ações para “*purpose washing*”, ou “falsos propósitos”: para vender mais. Outro fator que tem influenciado este ceticismo por parte do público é a **excessiva simplificação do termo**, segundo a qual todo o peso das ações de comunicação empresarial está centrado nesse “macropropósito” e não nas ações coletivas e diárias da empresa, **tais como o desenvolvimento dos seus colaboradores, a congruência ética nas suas cadeias de produção, o alinhamento dos seus discursos com a essência do seu funcionamento diário e a experiência direta dos colaboradores e consumidores com a marca.**

E se estivermos a concentrar todo o peso das nossas ações de marca e reputação apenas no propósito e na razão de ser da empresa, e a esquecer as pessoas? Ou seja, e se nos estivermos a focar apenas no “porquê” e a não dar importância suficiente ao “quem” e às suas paixões? E se não estivermos a tentar mudar a percepção que o nosso público tem de nós, esse “gostar e emocionar”, como diria Lipovetsky no seu mais recente livro, para os seduzimos ainda mais e para que isso se reflita na nossa reputação e relevância real?

## A MUDANÇA DE PARADIGMA: A EMPATIA EMPRESARIAL, DA PERCEÇÃO À ANTECIPAÇÃO DE EXPECTATIVAS

Nessa busca de relevância, é essencial compreender a forma como a reputação é criada. Os nossos colegas Juan Cardona e Jorge Tolsá entendem que “a reputação é uma avaliação subjetiva e emocional. O foco da gestão da reputação na última década foi na gestão correta da lacuna entre a percepção e a realidade”. O esquema lógico era o seguinte: “faz as coisas bem, comunica bem, e ganharás reputação e reconhecimento como resultado”. Por conseguinte, de acordo com este esquema, a chave da reputação reside na gestão de dimensões intraempresariais como o desempenho económico, os aspetos comerciais, os recursos humanos, a inovação, a responsabilidade social e outros.



Contudo, os recentes estudos em neurociência colocam a **ênfase na gestão de crenças partilhadas** e nas expectativas que derivam das mesmas como base para a gestão da reputação. O raciocínio seria: “Age como esperado; se excederes as expectativas, terás uma boa reputação”.

Para tal, é imperativo mudar o paradigma quanto à forma como entendemos a relação com os nossos públicos-alvo. **Para além do objetivo, temos de nos concentrar nas pessoas, temos de humanizar as empresas**, e isso implica uma mudança fundamental no que consideramos ser uma reputação mais humana: a empatia empresarial. Por outras palavras, uma tentativa de compreender o lado mais humano da empresa e conseguir assim criar um elo com as emoções e expectativas dos seus grupos de interesse.

Para esse fim, identificámos **cinco tipos diferentes de expectativas. Ao antecipá-las e abordá-las, melhoraremos substancialmente a reputação de uma marca ou empresa.**

## 1. EXPETATIVAS EMOCIONAIS

Imagem ou atratividade que a organização projeta socialmente e à qual queremos estar associados. É a procura pelas paixões que as pessoas têm em comum com uma marca que lhes oferece momentos felizes e soube identificar-se plenamente com as suas aspirações. Ou seja, empatizar.

Um exemplo de como o traduzir na nossa prática pode ser encontrado no programa “**EY Entrepreneur of The Year**”, promovido pela EY. A iniciativa visa reconhecer homens e mulheres visionários que ultrapassaram a crise e emergiram plenos de determinação e de novas soluções para enfrentar os desafios empresariais mais exigentes, impulsionar a economia, criar emprego e influenciar positivamente o seu setor. Com este prémio, a EY associa a paixão pelo empreendedorismo à missão de criar um melhor ambiente empresarial. O reconhecimento inclui um programa de mentoria no qual líderes de diversas áreas da empresa assessoram a iniciativa vencedora durante um ano.

Outro exemplo de expectativas emocionais é o icónico Gran Día dos restaurantes McDonald’s, que reúne a marca, clientes, fornecedores e amigos para angariar fundos. A cadeia torna-se o veículo para milhares de clientes apoiarem fundações sociais e trabalharem em conjunto para contribuir para os sectores mais vulneráveis da sociedade.

## 2. EXPETATIVAS SOCIAIS

Estas estão relacionados com o propósito ou a contribuição da organização para a resolução de problemas sociais. Um exemplo é o “New León Breathe”, um concurso universitário realizado pela ROADIS, uma organização global que se dedica ao desenvolvimento, exploração e gestão de ativos de infraestruturas de transporte. O concurso visa melhorar a qualidade do ar nesse estado do norte de México através de projetos de mobilidade sustentável e promover os laços entre a empresa e a comunidade e as autoridades locais.

Outro exemplo a destacar é o projeto Voces por la inclusión da Credicorp, que promove iniciativas de jovens latino-americanos para impulsionar a inclusão através da digitalização. Com esta iniciativa, o grupo financeiro com presença na América Latina procura reunir e reconhecer ideias que geram mais oportunidades ao nível da educação de qualidade, do emprego e da inclusão financeira.

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

### 3. EXPETATIVAS ÉTICAS

São as associadas à forma como os valores da organização se alinham com os valores individuais. Recentemente, testemunhámos um caso em que uma instituição educativa privada, num ato de apoio institucional a uma das suas alunas, rompeu relações com uma empresa com a qual tinha firmado um convénio de colaboração e cujo proprietário tinha sido acusado de assédio por uma das suas estudantes. Mais uma vez, estas formas de humanizar as empresas geram uma nova visão de empatia empresarial que terá reflexo no valor da marca.

### 4. EXPETATIVAS RELACIONAIS

Determinam o tipo de relação que se espera com a empresa (confiança, proximidade, fiabilidade, etc.). Um exemplo tático é a “Ciência é Esperança”, uma iniciativa de recuperação de espaços públicos sob os auspícios da 3M. Os espaços recuperados beneficiaram da intervenção de artistas locais e as suas propostas recolheram inspiração nas principais descobertas do seu estudo “*State of Science Index*”, entre as quais se destaca a importância de fomentar a inclusão e a diversidade na ciência, impulsionar a liderança feminina neste domínio e a noção partilhada de que a ciência nos dá esperança de vencer os desafios com os quais a Humanidade se vê confrontada.

### 6. EXPETATIVAS PRAGMÁTICAS

São as que se referem à utilidade, ao cumprimento das promessas e aos resultados esperados. Um exemplo latino-americano é a criação do Conselho de jornalistas para o Grupo Bursátil Mexicano, o GBM. Esta iniciativa integra as principais mulheres jornalistas de finanças e negócios para responder a uma necessidade da atividade da empresa: fomentar a inclusão das mulheres no universo das finanças e diminuir o fosso de género entre o público investidor.



Para poder identificar a forma como estas expectativas afetam cada organização, contamos com a análise de big data com tecnologias de IA (inteligência artificial), NLP (programação neurolinguística) e *deep learning* (aprendizagem decorrente da análise de um grande volume de dados e territórios de debate social ao longo do tempo). Quando entendemos, através das ferramentas de análise de dados, as expectativas que os grupos de interesse podem ter, podemos relacioná-las com outras dimensões que dizem respeito à gestão da própria empresa, com o seu core e o seu propósito.

Por outras palavras: compreender as expectativas permite-nos entender que a reputação não consiste na gestão da comunicação dos sucessos da empresa (*performance*) face aos seus grupos de interesse com a finalidade de obter um reconhecimento, mas sim medir e gerir as expectativas para chegar a posições de liderança competitiva em termos de apoio e fidelização desses grupos. O objetivo é melhorar as atitudes e os comportamentos dos grupos de interesse face às empresas.

Mais uma vez, quando colocamos o foco e nas pessoas e mudamos o paradigma para obter uma empresa mais humana e empática, escutando verdadeiramente as expectativas que os nossos públicos-alvo têm de nós, geramos valor que se repercute na reputação da empresa e, por conseguinte, no negócio.

Assim, como referimos, o primeiro passo para sermos realmente relevantes é **mudar o paradigma e o foco na forma como a reputação é criada**. O modelo tradicional de gestão da reputação funciona utilizando a comunicação como um instrumento direcional para transferir mensagens através de canais aos diversos públicos-alvo, algo que se faz diretamente desde a empresa e se foca no seu “propósito”.

Não obstante, atualmente, a chave para o sucesso da gestão da reputação, que tem em conta a **empatia empresarial, funciona exatamente de forma inversa**. Começa primeiro com o entendimento das pessoas, a escuta e a interpretação das crenças e expectativas dos públicos-alvo, centrando-se no fator humano, para

a partir daí formular uma comunicação empática. Esta resposta contempla tanto a vertente da comunicação (o *storytelling*) como a da ação (o *storydoing*), já que ambas as variáveis afetam a interpretação e a avaliação final dos *stakeholders*.

## INSISTIR EM COLOCAR O FOCO NAS PESSOAS, EM NOS TORNARMOS MAIS HUMANOS, TRANSFORMADORES E EMPÁTICOS

Como vimos, muitas das empresas continuam a falar do seu propósito e da sua contribuição, da sua responsabilidade social e das suas estratégias de ESG. Nada disto deixou de ser importante, nem deixará de o ser. No entanto, para conseguir uma gestão mais empática da reputação e, dessa forma, consolidar a relevância real das empresas, é necessário começar a ter um foco muito mais forte nos indivíduos.

Além de escutar, entender e analisar as crenças e as expectativas das pessoas, é necessário apostar na noção de “promessa transformadora” de que falava Thomas Kolster no seu mais recente livro *The Hero Trap: How to Win a Post-Purpose Market, by Putting People in Charge*. Nessa obra, o plano é passar do **propósito (o “porquê”) às pessoas (o “quem”)**.

Com base em casos práticos sobre a reputação das grandes empresas, Kolster demonstra que “as pessoas estão verdadeiramente motivadas para agir quando estão a cargo da sua própria vida e da sua felicidade. A pergunta que fazem às marcas é: “Em quem me podes ajudar a converter?” Esta é a única pergunta essencial que deve ser feita, sendo a partir daí necessário traçar um novo rumo para a organização, mudando comportamentos à escala e desbloqueando um crescimento sustentável que beneficie todos”.

Por conseguinte, propomos cinco mudanças que as empresas, através da compreensão das expectativas de comportamento, podem levar a cabo para conseguir uma verdadeira transformação ao nível da cultura e da reputação.

### 1. COLOCAR UM FOCO MAIOR NO INDIVÍDUO E MENOR NO SOCIAL

Não falamos de individualismo e egoísmo mal entendidos, mas sim que as empresas se concentrem ainda mais na forma como podem contribuir para os processos transformativos pelos quais os seus próprios colaboradores passam, tais como as suas relações familiares e pessoais, o seu desenvolvimento profissional e o seu bem-estar mental e psicológico. Isto permite depois mudar o social. David González Natal chama-lhe passar do “planet” ao “people”.

### 2. DEIXAR DE FALAR DE “SHOPPERS” OU “CONSUMIDORES” PARA FALAR DE COLABORADORES E TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

Ou seja, que a nossa transformação da reputação e da empresa ocorra de dentro para fora. Aproximarmo-nos das pessoas que integram a nossa empresa dar-nos-á perspectivas internas sobre as quais podemos refletir e proceder a uma mudança de dentro para fora.

### 3. QUE AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL IMPULSIONEM O PROPÓSITO, MAS QUE ESTE NÃO SEJA O ÚNICO FATOR

É necessário passar ao *storydoing* e à colaboração. Deixar de olhar apenas para o nosso umbigo e procurar mais alianças colaborativas com outras organizações. ONGs, associações e outros intervenientes que reforcem a nossa credibilidade.

### 4. DESCER DAS ALTURAS E REGRESSAR AO QUOTIDIANO

Ou seja, aterrar nas histórias e nos produtos que realmente criam uma experiência de utilizador no indivíduo. Se produzirmos um impacto na vida quotidiana, as pessoas falarão disso.

### 5. HUMANIZAR

Não deixar de lado a ideia da empatia empresarial, entender as emoções do outro e promover uma colaboração baseada nas pessoas reais e não só na procura do negócio. Aceitar a possibilidade de nos enganarmos e saber pedir desculpa se for necessário. Colaborar ou rir e não só procurar ser os grandes heróis da história que se tornam inalcançáveis. Aspirar a uma liderança muito mais humana e empática com os públicos-alvo e os colaboradores.

Ou seja, sermos verdadeiramente relevantes.



## AUTORES



**Amílcar Olivares.** Diretor Sênior de Comunicação Empresarial na LLYC. Durante os últimos 12 anos, desempenhou funções de consultor estratégico em comunicação empresarial, tendo uma vasta experiência em vários sectores, tais como energia, tecnologia, negócios, construção, finanças, seguros e banca. As suas especializações englobam o enfoque do negócio, a gestão de reputação corporativa, a gestão de crises, a responsabilidade social empresarial, a criação de estratégia e de relação com os media ao nível, mantendo uma estreita relação com líderes de opinião do mais 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 meios de comunicação tais como Alto Nivel, Gatopardo, El Gourmet de México, Marco Beteta e é membro votante do Guia San-Pellegrino-Nesspresso para os 250 Melhores Restaurantes do México.

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



**Sofía Etienne.** Gestora de Comunicação Empresarial na LLYC. Trabalhou durante 17 anos como consultora em comunicação e gestão de crises para os setores privado e público, organizações da sociedade civil e campanhas políticas. A partir de 2012, orientou a sua prática para a comunicação empresarial. Desenvolveu estratégias de comunicação para o Facebook, Peñoles, the Coca-Cola Company, Aeroméxico, Farmacias del Ahorro, 3M Latinoamérica e Walmart México-Centroamérica, entre outras. É licenciada em Relações Internacionais e mestre em Sociologia pela Universidad Iberoamericana.

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

**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

**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



**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**

**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

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