



RELATÓRIO ESPECIAL

O Risco Reputacional na “Era da Hiper Transparência” - O que os líderes têm de saber

Madrid, setembro de 2014



d+i LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUÇÃO
2. A LISTA DE SUCESSOS DO RISCO REPUTACIONAL NO SÉCULO XXI
3. COMPREENDER O RISCO REPUTACIONAL
4. CONSTRUIR UM QUADRO RESISTENTE DE GESTÃO DO RISCO REPUTACIONAL
5. CONCLUSÃO

AUTORES

GEC RISK ADVISORY

LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUÇÃO

A gestão da reputação converteu-se na alavanca de gestão crítica para o século XXI. Esta gestão consiste em compreender, proteger e desenvolver um ativo essencial das empresas e organizações financeiras do presente século: a reputação.¹

Embora muitas vezes definido como um ativo de baixo perfil ou como “um intangível”, a reputação é muito mais do que isso; “o intangível” não está desprovido de um impacto tangível, que pode ser material e até devastador. Basta recordar algumas das empresas que desapareceram devido à perda da sua reputação (Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Lehman Brothers) e aquelas cujas reputações foram severamente afetadas (Siemens, Parmalat e quase todas as empresas do sistema bancário mundial nos Estados Unidos e na Europa que, em tempos, foram consideradas “grandes demais para falir”).²

Compreender a reputação implica entender também o risco reputacional, desenvolver uma estratégia que o reduza e, inclusive, tentar transformar este tipo de risco numa oportunidade de negócio positiva. Afinal, a gestão eficaz do risco reputacional pode trazer valor real à conta dos resultados económicos e financeiros de uma organização.

Portanto, não é surpreendente que, durante os últimos anos, tenhamos visto como o risco reputacional ascendeu ao topo das preocupações dos CEOs, gestores de topo e conselhos de administração, especialmente nas grandes organizações.³ Precisamente durante o ano passado, observámos um crescente e mais real interesse pelo risco reputacional entre os executivos

1 Este artigo é baseado em parte em: (a) no próximo livro de Andrea Bonime-Blanc, *The Reputation Risk Handbook: A Practical Guide for Managers, Executives and Boards* Edição Dō Sustainability. Brevemente, outubro 2014 (para encomendar o livro, por favor contacte abonimeblanc@gecrisk.com); e (b) o próximo relatório de Jorge Cachinero, “Riscos Reputacionais”, janeiro de 2015 (previsto).

2 Axel Gietz e Jorge Cachinero, “A queda-livre da Reputação do sector de serviços financeiros: Como se pode dar a volta a esta situação”, d+i LLORENTE & CUENCA, www.dmasillorenteycuenca.com, dezembro de 2011; e Andrea Bonime-Blanc, “Do Banks Care About Reputation Risk?”, *Ethical Corporation Magazine*, 5 de Março de 2014. <http://www.ethicalcorp.com/business-strategy/globalethicalist—do-banks-care-about-reputation-risk>

3 Jorge Cachinero, “Finalmente, a Reputação já está aqui”, d+i LLORENTE & CUENCA, www.dmasillorenteycuenca.com, junho de 2011; e Manuel Bermejo, Jorge Cachinero e Juan Luis Manfredi, “A liderança na Sociedade da Mudança: Diplomacia Corporativa, Reputação e Escolas de Negócios”, d+i LLORENTE & CUENCA, www.dmasillorenteycuenca.com, novembro de 2013.

“A proliferação e notoriedade de grandes escândalos após a passagem do século têm realçado a importância da reputação”

de topo e os conselhos de administração. No seu Inquérito sobre Risco Estratégico de 2013, a Deloitte revelou que o risco reputacional se posicionou como o risco estratégico número um para gestores e diretores e todo o mundo.⁴

Prosseguindo com esta análise e abordando mais especificamente as questões da reputação, o **Estudo Reputacional de Líderes 2013** concluiu que:

- 4 em cada 5 empresas consideram que competem numa economia da reputação
- 56% das empresas encaram a reputação como uma grande prioridade da gestão
- 94% das prioridades reputacionais estão diretamente relacionadas com os resultados empresariais
- O principal desafio reputacional é a planificação interna e a integração.⁵

Entretanto, o risco reputacional não respeita exclusivamente às empresas. Na verdade, é algo que afeta desde as unidades mais pequenas (a cada um de nós, como indivíduos), até às entidades de maior dimensão e aos governos mais poderosos do mundo (EUA e China). E, ao mesmo tempo, é relevante para todos os tipos de organizações intermédias: da pequena organização não-governamental (ONG), à maior e mais influente em termos globais (a Cruz

Vermelha e os Médicos Sem Fronteiras); da loja da esquina à maior cadeia comercial (Wal-Mart), e da equipa de futebol de bairro às organizações desportivas globais (FIFA e Jogos Olímpicos). Existe, definitivamente, um fio condutor que os une a todos: a necessidade de manter e melhorar a sua reputação e a necessidade de mitigar ou reduzir o risco reputacional.

Contudo, devido à sua relativa novidade e à incapacidade de muitos —incluindo executivos e gestores muito inteligentes e altamente qualificados— para entender este conceito, muitos líderes e suas organizações acabam por não compreender como abraçar a sua “reputação”, para não falar do “risco reputacional”.

Neste artigo examinamos por que é que, recentemente, se acelerou a corrida para compreender o que é o risco reputacional e apresentamos um marco analítico para perceber como abordar com eficácia a gestão do risco reputacional numa organização. O objetivo final é dotar as organizações das ferramentas necessárias para interpretar, delimitar, mitigar e transformar os seus riscos reputacionais em valor.

2. A LISTA DE ÊXITOS DO RISCO REPUTACIONAL NO SÉCULO XXI

A que se deve este grande interesse repentino pelo risco reputacional? A resposta é a “Era da hiper

⁴ Fonte: Deloitte. Levantamento de Risco Estratégico de 2013. http://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/files/2013/10/strategic_risk_survey.pdf

⁵ Fonte: Estudo líder de Reputação. Reputation Institute, 2013.

“Os Riscos de Liderança são aqueles que estão diretamente relacionados com os erros cometidos pelas organizações”

transparência”⁶, na qual grandes quantidades de informação –incluindo o que é bom, o mau e o feio–, viajam, quase literalmente, à velocidade da luz, através da Internet e de uma gama cada vez mais vasta, crescente e vertiginosa de plataformas nas redes sociais.

A melhor forma de definir a “Era da hiper transparência” talvez seja a seguinte: “Não há lugar para fugir, não há lugar onde se esconder.” Este ditado é magnificamente ilustrado pela constante e complexa evolução do escândalo de corrupção da GlaxoSmithKline (GSK), que começou na China em 2013. Uma investigação governamental sobre o que, em primeira instância, parecia ser um caso de corrupção, transformou-se e expandiu-se até se converter num episódio multifacetado de questões relacionadas com sexo, privacidade, mentiras e gravações de vídeo. Na era da hiper transparência em que vivemos, diferentes governos, fiscalizadores, investigadores, jornalistas e outros agentes juntaram-se ao movimento de investigação sobre a GSK e vasculharam debaixo de cada pedra, inclusive em lugares aparentemente improváveis e pouco relacionados, como o Iraque ou a Síria.

Vários fatores explicam por que é que o risco reputacional se tem convertido, repentinamente, numa relevante alavanca estratégica:

- Os estudos académicos e o trabalho profissional sobre o

valor real dos ativos intangíveis têm melhorado durante os últimos anos, colhendo maiores e mais fiáveis evidências do seu forte impacto.

- A proliferação e visibilidade de escândalos de grande escala, após a passagem do século, têm posto em destaque a relevância da reputação.
- Uma crescente consciencialização e impacto de considerações à margem do desempenho económico-financeiro, especialmente as ambientais, sociais e governamentais (ESG, nas suas siglas em inglês), bem como o desenvolvimento na área da sustentabilidade, têm ajudado a enfatizar a importância da reputação.
- A maior transparência e rapidez de transmissão de informação graças à tecnologia tornaram praticamente impossível para as pessoas e empresas escapar ao microscópio global.

3. COMPREENDER O RISCO REPUTACIONAL

De onde vem o Risco Reputacional?

Os riscos reputacionais podem ser classificados essencialmente em quatro tipologias⁷:

Os *Riscos Naturais* são aqueles que são determinados pelo meio am-

⁶ Fonte: “A era da Hiper Transparência” é descrita e analisada mais especificamente no capítulo 2 do Manual de Risco Reputacional de Bonime-Blanc.

⁷ Fonte: Cachinero, “Riscos Reputacionais”, op. cit.

“Os Riscos de Liderança são aqueles que estão diretamente relacionados com os erros cometidos pelas organizações”

biente e incluem, entre outros, acontecimentos e fenómenos climáticos, atmosféricos ou sísmicos difíceis de prever pelas empresas.

Um exemplo dramático deste tipo de risco reputacional seria o caso de Fukushima, onde causas naturais (um terremoto e um tsunami) danificaram materialmente uma central nuclear que revelou ter sérias deficiências estruturais, higiénicas e de segurança, o que levou a um maior dano reputacional do que se poderia ter sido previsto no início.

Os *Riscos de Liderança* são aqueles que estão diretamente relacionados com os erros cometidos pelas organizações e, especialmente, pelos seus altos responsáveis, nas decisões de gestão geral da organização e do negócio e, portanto, no exercício das suas responsabilidades.

Há muitos exemplos deste tipo de risco reputacional, que inclui não só falhas de liderança (Enron, Lehman Brothers), mas também falhas culturais que os acompanham⁸. A crise mundial do sector bancário e financeiro, a que temos assistido desde 2007-2008, é um exemplo dramático deste tipo de risco reputacional.

Os *Riscos Operacionais* são aqueles que ocorrem como consequência do processo de produção intrínseco à natureza de cada negócio; ou seja, ao funcionamento da cadeia de valor, cadeia de abastecimento e cadeia logística de um negócio.

Uma vez mais, é possível identificar todo um sector que padece deste risco reputacional. Só é necessário mencionar as palavras Rana Plaza (Bangladesh), para evocar as falhas sistémicas de uma grande parte da indústria de comércio global, relativamente ao respeito pelos direitos humanos, ao cumprimento e à ética empresarial nas suas cadeias de abastecimento. Numerosos líderes mundiais deste sector comercial têm visto a sua reputação seriamente afetada por este tipo de risco⁹.

E, por último, os *riscos de contexto e regulatórios* são os resultantes de alterações legislativas ou regulatórias importantes que afetam de maneira decisiva o contexto de operação de uma indústria ou de um determinado sector.

O caso da reestruturação do sector bancário em Espanha durante a última metade da década ilustra esta categoria. Com algumas exceções, instituições espanholas de longo historial, como as Cajas de Ahorro e os Montes de Piedad, desapareceram gradualmente. Muitos dos seus ex-diretores ainda lidam com as repercussões corporativas, comerciais e criminais dos seus atos e comportamentos de quando dirigiam estas organizações no passado. A mudança no enquadramento de regulação, juntamente com os riscos de liderança associados ao comportamento dos executivos destas instituições, transformou

⁸ Véase: Andrea Bonime-Blanc, “The Biggest Risks Nobody Talks About”. *Ethical Corporation Magazine*, 7 de fevereiro de 2014. <http://www.ethicalcorp.com/business-strategy/globalethicist---biggest-risks-nobody-talks-about>

⁹ Fonte: Bonime-Blanc, Manual do Risco Reputacional, capítulo 3.

“O risco reputacional chegou para ficar. Executivos e conselhos de administração precisam em primeiro lugar, de aceitar; em segundo lugar, de perceber; e em terceiro lugar, de enfrentar esta nova realidade”

completamente este sector, a tal ponto que, literalmente, muitas desapareceram do mercado.

Então, o que é o Risco Reputacional?

Como demonstram estas categorias e exemplos, o risco reputacional é um conceito amplo e flexível e, precisamente por esta razão, é um desafio dotá-lo de uma definição precisa. De facto, são exatamente esta maleabilidade e abstração que estão no cerne do risco reputacional.

Embora existam várias formas de definir esta matéria, no **Manual do Risco Reputacional**, Andrea Bonime-Blanc dá a seguinte definição:

O risco reputacional é um risco amplificador que se baseia ou se junta a outros riscos —especialmente os risco ESG— incorporando implicações positivas ou negativas à materialização, duração ou expansão desses outros riscos que afetam a organização, pessoa, produto ou serviço.

De fato, o risco reputacional pode ter implicações positivas, assim como negativas ou neutras. As empresas e organizações que sabem como abraçar os seus próprios riscos reputacionais —a começar pelo órgão mais alto da cadeia alimentar de uma organização: o conselho de administração— são entidades que não só reduzirão as consequências negativas do risco reputacional, mas também que, durante o processo, serão capazes de melhorar a sua reputação e gerar valor.

4. CONSTRUIR UM QUADRO RESISTENTE DE GESTÃO DO RISCO REPUTACIONAL

O risco reputacional chegou para ficar. Os executivos e conselhos de administração precisam, em primeiro lugar, de aceitar; em segundo lugar, de compreender; e em terceiro lugar, de enfrentar esta nova realidade. Neste ponto, destacamos algumas ideias simples mas convincentes para desenvolver um quadro resistente ao risco reputacional no longo prazo. Para isso, baseamo-nos em anos de experiência de assessoria interna e externa a muitas entidades sobre como construir uma sólida reputação e os componentes essenciais que a constituem; ou seja, criar os programas internos adequados, habilitar os recursos necessários, agir em conformidade com as normas e estratégias definidas e, finalmente, estar preparado para as inevitáveis crises que possam surgir.

O risco reputacional em geral — como ultimamente se torna evidente— depende em grande medida da própria organização empresarial, da sua sofisticação, da sua longevidade, da sua experiência, da sua presença geográfica, da indústria ou sector a que dedica a sua atividade, da sua liderança, etc.

No Manual do Risco Reputacional, Andrea Bonime-Blanc explica onde encaixa o risco reputacional no Grande Olimpo da gestão de riscos —tanto estrutural como substancialmente—. No gráfico 4 do Manual, aqui reproduzido, apresentam-se as cinco etapas da evolução da gestão de riscos: apenas nas últimas etapas de desenvolvimento (números 3

“Uma vez situada neste espectro evolutivo, a organização poderá compreender como enfrentar com melhores garantias a gestão do seu risco reputacional”

a 5) se torna possível a gestão eficaz do risco reputacional.¹⁰

Uma vez situada neste espectro evolutivo, a organização poderá compreender como enfrentar com melhores garantias a gestão do seu risco reputacional. No Manual a autora desenvolve uma tipologia de estratégias de gestão do risco reputacional, relacionada com estas etapas de evolução e outros critérios relevantes (como a liderança e a cultura). Além disso, a autora detalha uma bateria de quinze ferramentas de gestão do risco reputacional, que as entidades e os seus especialistas na área de risco, os executivos e os conselhos de administração deveriam considerar como parte da sua estratégia de gestão de riscos a grande escala.

A tipologia de estratégias para a gestão do risco reputacional inclui:

A “Incipiente” Estratégia de Gestão do Risco Reputacional

A organização ainda não tem um programa de gestão de riscos, nem sequer um conhecimento profundo sobre esta matéria. Poderá ser porque a organização é relativamente nova, pequena, local, pouco regulamentada, pouco sofisticada, ou porque progride ten-

do por base o alto risco. Qualquer que seja a razão, esta organização não acredita, nem sabe, que precisa de um programa estruturado de gestão de riscos, e muito menos de uma estratégia de gestão do risco reputacional.

A “Caótica” Estratégia de Gestão do Risco Reputacional

Esta organização entende, até certo ponto, que enfrenta determinados riscos, inclusive o risco reputacional; mas carece de um programa formal, uma política ou uma arquitetura interna que permita lidar com estes riscos. Em vez disso, pode recorrer à experiência de um ou mais especialistas internos, em caso de necessidade.

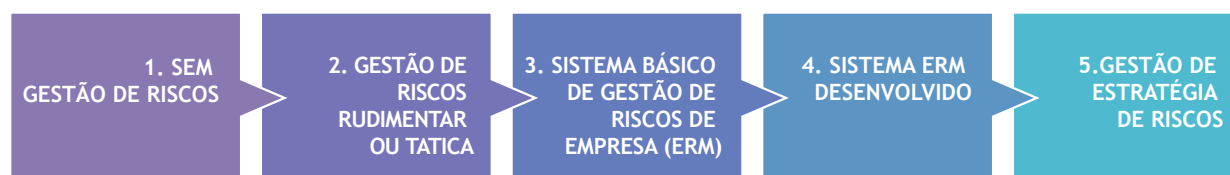
A “Falsa” Estratégia de Gestão do Risco Reputacional

Esta abordagem refere-se mais à forma e menos ao conteúdo. Poderá ser o caso de uma empresa global, que desenvolve a gestão de risco da empresa anualmente, mas que acaba por não gerir eficazmente os seus riscos, incluindo o reputacional. É uma estratégia à espera da ocorrência de um acidente.

A “Efetiva” Estratégia de Gestão do Risco Reputacional

¹⁰ Fonte: Bonime-Blanc, Manual do Risco Reputacional, capítulo 2.

Arquitetura de Gestão de Riscos: Uma visão de desenvolvimento



GESTÃO DO RISCO REPUTACIONAL POSSÍVEL SOMENTE NAS ÚLTIMAS ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO

Figura 4 do livro de Bonime-Blanc, Manual do Risco Reputacional

Andrea Bonime-Blanc 2014 Todos os direitos reservados

“A arte e a ciência da gestão do risco reputacional estão apenas a começar, mas já são reconhecidas como um fator crítico e necessário para alcançar uma estratégia sólida e sustentável”

Ocorre apenas quando se alcança a combinação de um profundo *know-how* dos riscos da empresa, incluindo a forma de lidar com o risco reputacional, com a existência de um quadro e de uma infraestrutura organizativa apropriados, que facilitem a aplicação ótima desse *know-how* através de um sistema ERM desenvolvido, que permita alcançar a chamada Gestão do Risco Reputacional Efetiva.

Entre as ferramentas mais destacadas, os especialistas em gestão do risco reputacional deviam considerar as indicadas no Quadro 1.

5. CONCLUSÃO

É evidente que na “Era da hiper transparência” não há nenhum lugar para onde fugir, nenhum sítio onde se esconder. Mas por que deveria existir? As empresas e outras organizações têm acionistas e, portanto, responsabilidades para com eles —sejam financeiras, operacionais ou reputacionais—.

A arte e a ciência da gestão do risco reputacional estão apenas a começar, mas já são reconhecidas como um fator crítico e necessário para

alcançar uma estratégia sólida e sustentável, tanto na gestão empresarial, como na gestão organizacional em geral —não importa se falamos de uma empresa, de uma ONG, de uma agência governamental ou de uma universidade—.

Neste século, as competências necessárias para gerir com êxito o risco reputacional são as mesmas que hoje permitem ter sucesso, em geral: uma mentalidade de gestão aberta, uma estratégia multifuncional e multidisciplinar para resolver problemas e uma boa equipa de especialistas, internos e externos, que ajudem a afinar e executar uma estratégia de sucesso.

E, obviamente, é crucial a monitorização de potenciais riscos de reputação, através de todas aquelas ferramentas que permitem uma escuta ativa e permanente do que se diz nas redes sociais.

No mundo de hoje, os riscos reputacionais tendem a ser desencadeados e amplificados no domínio online, mais do que em qualquer outro ambiente de comunicação.

Em conclusão, e acima de tudo, o sucesso de uma estratégia de gestão do risco reputacional dependerá do mais importante de todos os atributos: uma grande liderança e uma grande cultura organizacional.¹¹

¹¹ Os autores gostariam de expressar a sua gratidão a Beatriz Herranz de LLORENTE & CUENCA pela sua ajuda valiosa na pesquisa e edição necessária para tornar possível este ensaio.

QUADRO 1 KIT DE FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DO RISCO REPUTACIONAL: EXEMPLOS

1. Avaliação e Monitoramento
2. Recursos especializados
3. Estratégia funcional cruzada
4. Integração de vanguarda
5. Integração de RP e Comunicação
6. Políticas e Linhas Mestras claras
7. Resolução de problemas / Cultura da expressão de opiniões
8. Integração de planos de gestão de crises

AUTORES



Dra. Andrea Bonime-Blanc é CEO e fundadora do GEC Risk Advisory, que fornece estratégias globais de gestão corporativa, riscos, ética empresarial, responsabilidade e assessoria de reputação para conselhos de administração, executivos, investidores e assessores (<http://www.gecrisk.com>). Tem mais de 20 anos como executiva global sênior de várias companhias líderes nos sectores de energia, tecnologia, meios de comunicação e serviços profissionais, incluindo Bertelsmann e PSEG. Em 2014 foi incluída no Top 100 de Líderes Pensadores sobre Confiança Empresarial e é também uma frequente principal oradora em fóruns e conferências. O seu trabalho mais recente, “Manual do Risco Reputacional” será publicado em outubro de 2014 por Dō Sustainability. Bonime-Blanc foi entrevistada e citada extensivamente, inclusive no Wall Street Journal, The Economist e BBC. Além disso, escreve para várias publicações como o New York Times, Foreign Affairs, El País, El Cronista e mensalmente em “Ask the GlobalEthicist” Strategic Column (<http://bit.ly/Xplusl>) para a Ethical Corporation Magazine. Nascida na Alemanha e cresceu em Espanha e é licenciada em Direito e doutorada em Ciências Políticas pela Universidade de Columbia.

abonimeblanc@gecrisk.com
www.linkedin.com/in/andreabonimeblanc
[@GlobalEthicist](https://twitter.com/GlobalEthicist)

Jorge Cachinero é Diretor Corporativo de Inovação na LLORENTE & CUENCA, professor do IE Business School em Madrid, onde obteve seu MBA Executivo e membro do Conselho Científico do Real Instituto Elcano. Também é membro do Conselho Assessor do Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership. De 1999 até ingressar na empresa no início de 2011, Jorge Cachinero ocupou o cargo de Diretor de Assuntos Corporativos, Jurídicos e Comunicação da Japan Tobacco International para a Ibéria (Espanha, Portugal, Andorra e Gibraltar) e, anteriormente, foi Diretor de Assuntos Governamentais e Públicos na Ford Motor Co. para a Espanha e Portugal e Secretário de seu Conselho de Administração.



jcachinero@llorenteycuenca.com
www.linkedin.com/in/jorgecachinero
[@Jorge_Cachinero](https://twitter.com/Jorge_Cachinero)

LLORENTE & CUENCA

CONSULTORES DE COMUNICAÇÃO

Consultoria de Comunicação líder na Espanha, Portugal e na América Latina

A LLORENTE & CUENCA é a primeira consultoria de Comunicação da Espanha, Portugal e América Latina. Conta com 17 sócios e 330 profissionais que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os setores de atividades, com operações voltadas para o mundo que fala espanhol e português.

Atualmente, possui escritórios próprios na Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, China, Equador, Espanha, México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana. Além disso, através de empresas afiliadas, oferece seus serviços nos Estados Unidos, Bolívia, Uruguai e Venezuela.

Seu desenvolvimento internacional levou a LLORENTE & CUENCA a ocupar, em 2014, a posição 55.ª do Ranking Global das empresas de comunicação mais importantes do mundo, produzido anualmente pela publicação The Holmes Report.

Organização

DIREÇÃO CORPORATIVA

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

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Diretor Corporativo de Inovação
jcachinero@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor Geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Diretor Geral
acorujo@llorenteycuenca.com

Madrid

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

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Juan Castellero
Diretor Financeiro
jcastillero@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 – planta 3
28001 Madrid (Espanha)
Tel: +34 91 563 77 22

Barcelona

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

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona (Espanha)
Tel: +34 93 217 22 17

Lisboa

Madalena Martins
Sócia
madalena.martins@imago.pt

Carlos Matos
Sócio
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18
2714-504 S. Pedro de Sintra (Portugal)
Tel: +351 21 923 97 00

AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Sócio e CEO da América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e CFO da América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonio Lois
Diretor Regional de Recursos Humanos
alois@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Diretora Geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Germán Jaramillo
Presidente Conselheiro
gjaramillo@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501
Bogotá (Colômbia)
Tel: +57 1 7438000

Buenos Aires

Pablo Abiad
Sócio e Diretor Geral
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Conselheiro para o Cone Sul
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Ciudad de Buenos Aires (Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Lima

Luisa García
Sócia e CEO da região Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Cayetana Aljovín
Gerente Geral
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro - Lima (Peru)
Tel: +51 1 2229491

México

Juan Rivera
Sócio e Diretor Geral
jrivera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas # 22 – PH7
05120 Bosques de las Lomas (México)
Tel: +52 55 52571084

Panamá

Javier Rosado
Sócio e Diretor Geral
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio Omega, piso 6
Tel: +507 206 5200

Quito

Catherine Buelvas
Diretora Geral
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Av. 12 de Octubre 1830 y Cordero.
Edificio World Trade Center, Torre B, piso 11
Distrito Metropolitano de Quito (Equador)
Tel: +593 2 2565820

Río de Janeiro

Yeray Carretero
Diretor
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 – sala 1801
Rio de Janeiro – RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

São Paulo

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente

Juan Carlos Gozzer
Diretor Geral
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, CJ 111,
Cerqueira César
CEP 01426-001 São Paulo SP (Brasil)
Tel: +55 11 3082 3390

Santiago de Chile


Claudio Ramírez
Sócio e Gerente Geral
cramirez@llorenteycuenca.com

Avda. Vitacura 2939 Piso 10. Las Condes
Santiago de Chile (Chile)
Tel.: +56 2 24315441

Santo Domingo

Alejandra Pellerano
Diretora Geral
apellerano@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel: +1 8096161975




GEC Risk Advisory é uma empresa global de consultoria em governança, riscos, ética, conformidade e reputação, que fornece serviços de assessoria estratégica e consultoria a conselhos de administração, executivos, investidores e assessores em múltiplas áreas, incluindo o setor financeiro, serviços acadêmicos e profissionais.

Suas especialidades incluem a gestão do risco empresarial e estratégico; crise de riscos e cenários de crise; alinhamento da governança, risco e da reputação com a estratégia de negócios; planejamento e avaliação dos riscos globais, ética, conformidade e programas de responsabilidade corporativa; e trabalhos que transformam risco em valor.

Ajudamos nossos clientes a obter o valor, alinhando a governança, o risco e a reputação com a sua estratégia, transformando riscos em oportunidades.

www.gecrisk.com



A d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

A d+i 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.

A d+i é um fluxo constante de ideias que adianta os avanços da nova era da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é preta ou branca existe d+i LLORENTE & CUENCA.

www.dmasillorenteycuenca.com

d+i LLORENTE & CUENCA