



RELATÓRIO ESPECIAL

# Prospetiva e empresas: como antecipar e influenciar o futuro?

Madrid, março 2017

**d+i** desenvolvendo  
ideias

LLORENTE & CUENCA

1. FUTURAMA: PROSPETIVA PARA AVANÇAR NO SENTIDO DO FUTURO PRETENDIDO
  2. PROSPETIVA EMPRESARIAL: PREVER RISCOS E MOLDAR O FUTURO
  3. TIPOS DE PROSPETIVA APLICADA À EMPRESA
- AUTORES

Em que direção evolui o setor financeiro após o aparecimento do *crowdfunding* ou das *fintech*? O modelo das empresas de energia será sustentável face à pressão crescente da geração elétrica em cada casa? Qual será o impacto da robotização em determinado setor ou sobre a economia global? Que tipo de veículos e com que tipo de propulsão dominarão a mobilidade dentro de 20 anos? Serão os medicamentos biossimilares dominantes nas farmácias? Quando ocorrerão estas mudanças? O que podemos fazer para sermos os primeiros a adaptá-los? O que podemos fazer para integrar esse futuro previsível na nossa estratégia empresarial?

A prospetiva é uma disciplina que tem vindo a ser aplicada há já algumas décadas nos Estados e nas empresas para para antecipar o futuro e facilitar a tomada de decisões. Tem vindo a expandir-se nos últimos anos para melhorar a competitividade nas regiões do mundo de língua espanhola ou portuguesa, mas ainda não foi aprofundada como noutras áreas geográficas.

Neste Relatório da *Desarrollando Ideas*, partilhamos uma visão abrangente sobre a prospetiva e sua aplicação ao universo empresarial.

## 1. FUTURAMA: PROSPETIVA PARA AVANÇAR NO SENTIDO DO FUTURO PRETENDIDO

Nos anos 30 do século passado, a indústria automóvel nos Estados Unidos deparava-se com um sério entrave ao seu crescimento: a quilometragem de estradas era muito escassa. As estradas raramente eram financiadas pelo Governo federal, sendo pagas pela indústria e, inclusivamente, pelos utilizadores. Nestas circunstâncias, a General Motors defrontava-se com as reticências constantes da Administração dos Transportes para desenvolver um programa rodoviário ambicioso.

Precisamente por estas razões, a General Motors decidiu criar a sua própria visão do futuro para que a população se consciencializasse de que o seu bem-estar também passava por um investimento público em infraestruturas. E foi assim que foi concebida a Futurama, nome pelo qual ficou conhecida a exposição «Highways and Horizons» promovida pela General Motors, que ocupava um espaço de 3300 m<sup>2</sup> na Feira de Nova Iorque de 1939. Aí, antecipava-se o futuro destacando a relevância que a utilização do automóvel iria assumir e, conseqüentemente, a necessidade de o Governo investir em estradas para o desenvolvimento do país.

**“Muitos setores estão a passar por transformações que os obrigarão a redefinir os seus objetivos comerciais e até toda a estratégia empresarial”**

A ideia foi um sucesso, e o pavilhão da Futurama foi o mais visitado e mais aplaudido.

Nesse mesmo ano, a Administração dos Transportes enviou o seu primeiro relatório sobre o sistema de autoestradas para ser aprovado pelo Congresso. Em 1942, foi inaugurada a primeira estrada de 2300 quilómetros transitável para camiões.

O caso da General Motors não é único. A prospetiva ajudou a melhorar a competitividade de numerosos países e empresas. Analisar os cenários futuros permite-nos antecipar a incerteza para nos adaptarmos, influenciar ou mesmo, como neste caso, acelerar ou criar um futuro mais favorável.

### O QUE É A PROSPETIVA?

Podemos situar os antecedentes da prospetiva na transição do século XIX para o século XX, altura em que começaram a ser utilizadas ferramentas estatísticas para prever o futuro de forma científica, mas foi só após a Segunda Guerra Mundial que se desenvolveu como a conhecemos hoje. Atualmente, podemos definir a prospetiva como a disciplina que estuda o futuro para o compreender e poder influenciá-lo.

A análise do que pode acontecer a médio ou longo prazo permite que estejamos mais bem preparados para o que possa suceder, tentar

influenciá-lo ou mesmo, como no caso da General Motors, moldar o futuro. O Japão aplicou as técnicas de prospetiva com grande sucesso para impulsionar o arranque industrial no país após a Segunda Guerra Mundial. Nos anos seguintes, a utilização desta técnica foi-se difundindo entre os estados e também algumas empresas.

Decidir é, essencialmente, o processo de escolher entre opções alternativas para obter um resultado que se ajuste às nossas expectativas. Em alguns casos, existe algum grau de incerteza relativamente aos efeitos ou consequências. A prospetiva pode reduzir esta incerteza através da análise do futuro.

### 2. PROSPETIVA EMPRESARIAL: PREVER RISCOS E MOLDAR O FUTURO

A prospetiva tornou-se uma ferramenta de competitividade para as empresas, uma forma de facilitar a tomada de decisões de gestão. No entanto um número reduzido de empresas aplica, no âmbito das suas estratégias de investigação de dados de mercado, técnicas de prospetiva conseguindo bons resultados.

Numa fase de mudanças constantes, é fundamental para o crescimento conhecer a evolução futura da nossa envolvente competitiva (política, social, económica,

“Existem duas crenças muito frequentes nas organizações e que tornam difícil avançar no sentido da prospectiva: o *presentismo* e a prioridade técnica”

de consumo, tecnológica...). Muitos setores estão a passar por transformações que os obrigam a redefinir os seus objetivos comerciais e até toda a estratégia empresarial.

Nos últimos anos, algumas empresas ainda mostravam relutância a introduzir a prospectiva no seu dia-a-dia devido à tendência tradicional de decidir com base na intuição e na experiência prévia. Este tipo de análise era encarado como uma forma de complicar e tornar mais oneroso o processo de tomada de decisões.

Existem duas crenças muito frequentes nas organizações e que tornam difícil avançar no sentido da prospectiva: o *presentismo* e a prioridade técnica.

O primeiro, o *presentismo*, é um conceito criado pelo filósofo Daniel Innerarity. Podemos defini-lo como o facto de se atribuir uma importância excessiva à atual conjuntura nos nossos cálculos para o futuro. É algo muito comum. Inconscientemente, existe a tendência para acreditar que a situação atual, qualquer que seja, irá perdurar indefinidamente no futuro sem grandes alterações. Só que as coisas nunca se passam assim. As coisas mudam, e mudam mais do que queremos admitir. Planear o futuro pressupondo a continuidade do presente é uma forma segura de cometer um erro. As rápidas

mudanças a que assistimos desde o início do século XXI estão a forçar cada vez mais as organizações a procurar especialistas em prospectiva que as ajudem a melhorar. A longo (e mesmo a médio) prazo, as decisões de investimento são profundamente afetadas por estas mudanças.

O segundo erro consiste em dar prioridade à análise técnica. As sociedades contemporâneas têm uma grande fé na capacidade da técnica para resolver qualquer problema ou dúvida que possamos ter. Um relatório técnico costumava ser encarado como definitivo para tomar uma decisão. Importa perguntar se existe alguma técnica que não tenha falhado em algum momento. A maioria dos especialistas afirmam que não. No entanto, grande parte das empresas ainda contam com a capacidade da técnica para nos dar controlo sobre o futuro. Quando o Muro de Berlim caiu, a grande maioria dos economistas asseguravam que a Alemanha não seria imediatamente reunificada por não ser viável do ponto de vista económico. Ignoravam que a decisão não seria tomada com base em relatórios económicos, mas que o que contava era a opinião política, claramente a favor da reunificação.

Quando estes dois obstáculos são superados, as organizações podem avançar para a previsão inteligente de cenários, com uma análise

“A forma como as organizações enfrentam a robotização é um bom exemplo de desafio para os estados e as organizações”

de *big data*, a antecipação de riscos regulatórios, a vigilância tecnológica e outras técnicas de recolha de dados de mercado. As empresas que não quiseram analisar corretamente o futuro que iriam enfrentar, estabelecendo planos diferentes em função do desenvolvimento dos possíveis cenários, depararam-se com sérias dificuldades e algumas acabaram mesmo por desaparecer.

### 3. TIPOS DE PROSPETIVA APLICADA À EMPRESA

Existem três abordagens diferentes para introduzir a prospetiva nas organizações. Podem ser consideradas, em determinados casos, como uma evolução dependendo do grau de integração que se pretenda:

- **Abordagem adaptativa** (analisar para nos adaptarmos): com esta abordagem são desenvolvidos planos de negócio diferentes para nos adaptarmos a cada um dos possíveis cenários futuros analisados.
- **Abordagem de influência** (analisar para influenciar): com esta abordagem antecipamos cenários futuros e estabelecemos a forma de podermos influenciar a sua evolução.
- **Abordagem proactiva** (analisar para criar): com esta abordagem criamos ativamente o futuro

pretendido, como no caso da General Motors.

A forma como as organizações enfrentam a robotização é um bom exemplo de desafio para os estados e as organizações. A implantação progressiva de processos automatizados ocorrerá de maneira inevitável. É um facto para o qual nem todas as organizações se estão a preparar. Quem esperar que a mudança chegue para estudar a forma de se adaptar, terá perdido a vantagem e poderá ver-se fora do mercado enquanto decorre o tempo de adaptação.

A abordagem adaptativa permite-nos ganhar vantagem competitiva se estudarmos os possíveis cenários futuros e, conseqüentemente, nos prepararmos para nos adaptar rapidamente às mudanças. Podemos avançar para uma abordagem de influência para comunicar ao regulador ou diretamente ao mercado a nossa visão sobre a direção em que a robotização deverá evoluir. A título de exemplo, alguns – poucos – CEO falam abertamente sobre a direção em que o processo deveria evoluir para influenciar o futuro pretendido. Finalmente, dando um passo mais à frente, algumas organizações estão a estabelecer colaborações com terceiros para influenciar de forma indireta a opinião pública de modo que seja esta a exigir determinado tipo de medidas ao regulador.

“Especialmente importante na abordagem adaptativa é desenvolver planos de contingência para contemplar as alternativas cujos impactos possam ser mais significativos”

### ABORDAGEM ADAPTATIVA

O primeiro nível de aproximação à prospetiva para as empresas consistiria em aplicar uma abordagem preventiva às nossas decisões para facilitar a adaptação. A empresa incorpora na tomada de decisões o cálculo sobre outras possibilidades que possam interferir com, ou impedir, o nosso objetivo.

Um exemplo de sucesso desta abordagem seria o caso da Royal Dutch Shell. Em plena crise do petróleo nos anos 70 do século passado, a Shell foi a única empresa a estar preparada quando se verificou uma queda do preço do petróleo num primeiro momento, para depois voltar a subir. Esta previsão proporcionou à Shell uma vantagem estratégica sobre os seus concorrentes. Nos anos 70 do século passado, a empresa compreendeu que a incerteza nem sempre pode ser eliminada e que, pelo contrário, por vezes tem de ser incorporada na estratégia da organização. Esta atitude permitiu-lhe atuar como as restantes empresas enquanto as condições se mantiveram dentro de determinadas coordenadas.

O facto de estar consciente de que os parâmetros dessa conjuntura poderiam mudar (por uma série de razões que a empresa tinha identificado) conferiu-lhe essa vantagem competitiva quando isso aconteceu porque se limitou a aplicar os planos de contingência que

tinha preparado para essa eventualidade. As empresas que não tinham realizado prospetiva perderam posições no mercado para a Shell, que conseguiu superar a crise do petróleo com maior facilidade.

As cláusulas «suelo» (incluídas pelos bancos espanhóis na maioria dos contratos de empréstimo hipotecário, celebrados antes de maio de 2013, para definir uma taxa de juro mínima que os clientes tinham de pagar, impedindo-os, assim, de beneficiar da queda das taxas Euribor) constituem outro caso em que ocorreram falhas na análise correta do futuro. No período de maior crescimento económico, com a venda de crédito hipotecário nos seus níveis mais elevados, a Euribor mantinha uma tendência ascendente sem parecer que o crescimento iria parar. Os bancos, na sua procura de maior volume de negócio, queriam tornar os seus créditos imobiliários mais apelativos para os clientes. Os contratos começaram a incluir cláusulas «techo» e «suelo». Estas cláusulas, independentemente das potenciais flutuações da Euribor, garantiam ao banco um certo nível de receitas e ao cliente um teto máximo para a subida das taxas de juro. O controlo do risco conseguia que a hipoteca fosse mais barata e apelativa para o cliente, e criava um mercado hipotecário com taxas de juro muito inferiores à média europeia. O Banco de Espanha encarava esta prática como mutuamente vantajosa para os clientes e para a

**“Um segundo passo na integração da prospectiva nas empresas consiste em procurar influenciar o futuro que foi analisado como provável”**

banca, os consumidores não a questionavam porque não se previa uma queda das taxas de juro a curto prazo e o Governo encarava-a como uma medida que dinamizava o mercado sem criar problemas.

Poucos analisaram o que poderia acontecer no futuro e ninguém previu que uma medida entendida como positiva poderia vir a criar um problema de reputação para a banca como o que acabou por surgir com a queda das taxas de juro do Banco Central Europeu.

Em todo o caso, especialmente importante na abordagem adaptativa é desenvolver planos de contingência para contemplar as alternativas cujos impactes possam ser mais significativos, e para conferir uma vantagem competitiva à empresa face aos concorrentes (do seu setor de atividade ou de outros com os quais possa convergir).

#### ABORDAGEM DE INFLUÊNCIA

Um segundo passo na integração da prospectiva nas empresas consiste em procurar influenciar o futuro que foi analisado como provável. Em primeiro lugar, importa compreender de que forma poderá evoluir a área de interesse. Em segundo lugar, identificar os meios disponíveis para condicionar essa evolução da maneira pretendida.

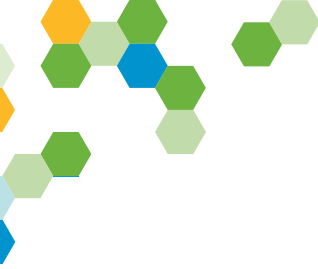
Um bom exemplo é o caso da Sony, quando a empresa optou pelo sistema de vídeo

Betamax. A empresa baseou-se na clara superioridade técnica do Betamax para apostar neste sistema. Quando o VHS se impôs como padrão de vídeo, a Sony encarou a realidade com grande surpresa. Uma análise prospectiva teria tomado em consideração outros fatores socioculturais ou económicos que, juntamente com a perspectiva técnica, faria triunfar um sistema em vez do outro. Conhecendo estas variáveis, poderia ter sido possível influenciá-las a fim de permitir que o sistema Betamax se consolidasse como opção preferida pelos consumidores.

Cair no erro da prioridade técnica contribuiu para ignorar um fator determinante para que o mercado se decidisse pelo VHS: a indústria americana da pornografia escolheu o sistema VHS. Muito poucas pessoas admitiram na altura ter adquirido um leitor de VHS em vez de Betamax para ver pornografia em casa. Visto em perspectiva, é evidente que constituiu um fator de peso a que os peritos da Sony prestaram pouca ou nenhuma atenção. Procurar simplificar a previsão do futuro restringindo-a a uma ou duas variáveis é, no mínimo, arriscado. A prospectiva amplia o foco para uma multiplicidade de fatores.

#### ABORDAGEM PROATIVA

A terceira abordagem constitui a maneira mais sofisticada e complexa de influenciar o futuro. A abordagem proactiva



**“A prospectiva pode parecer uma forma rebuscada de alcançar o objetivo, mas a experiência também nos diz que os atalhos para o futuro não costumam funcionar”**

tem lugar nos casos em que a organização que tem de tomar a decisão compreende que o futuro pretendido não chegará por si só ou através de ações diretas isoladas, exigindo uma estratégia mais ampla, que mobilize outros agentes. O caso da General Motors é um exemplo: as ações diretas da empresa junto da Administração não tinham conseguido superar as restrições orçamentais. Foi a Futurama, uma ação indireta sobre a opinião pública, que conseguiu reconduzir a situação a favor da estratégia da empresa.

Existe um paralelismo com a lenta incorporação do gás natural liquefeito (GNL) no mar. Há um consenso cada vez mais alargado sobre a necessidade de adotar o GNL como principal combustível para o transporte marítimo. A maioria dos argumentos técnicos (económicos e ecológicos) aconselham a iniciar a transição para o novo combustível. As reticências provêm principalmente de dois setores. Por um lado, um setor como o marítimo resiste à mudança. Por outro lado, os governos veem pouco retorno político nesta decisão. Um dos fatores principais é que a opinião pública desconhece o impacto ambiental do combustível naval. Os meios de comunicação não veem interesse mediático em centrar a sua atenção neste tipo de energia. E também não constitui uma prioridade nas agendas das cimeiras internacionais sobre o ambiente. Poder-se-ia

argumentar que só a indústria do gás tem verdadeiro interesse em promover esta mudança. No entanto, é fácil pensar que a opinião pública seria favorável a uma medida que deverá proporcionar uma melhoria ambiental. De facto, é bastante provável que fosse esta a posição maioritária dos cidadãos europeus.

Só com argumentos técnicos, por muito sólidos que sejam, dificilmente se porá em marcha a mudança pretendida. Não se afigura provável que a indústria do gás a nível mundial possa, por si só, forçar a transição para o novo combustível. O que importa fazer é encontrar uma maneira de provocar a mudança pretendida. Seria necessário estudar em profundidade as variáveis que influenciam a evolução do setor marítimo, e que fariam mudar a prioridade da opinião ambiental da população, e encontrar os aliados e as ações que poderiam provocar a mudança.

Como neste caso, existem atualmente inúmeros desenvolvimentos de negócios cujo crescimento é dificultado por fatores que, *a priori*, não parecem ser decisivos. Uma análise abrangente da situação para perspetivar o futuro é, cada vez mais, decisiva para alcançar e manter o sucesso empresarial a médio e longo prazo. A prospectiva pode parecer uma forma rebuscada de alcançar o objetivo, mas a experiência também nos diz que os atalhos para o futuro não costumam funcionar.



## Autores



**Jordi Serra del Pino** é um consultor especializado em prospectiva, estratégia e investigação de mercado. Atualmente, é diretor de Investigação do Center for Postnormal Policy & Futures Studies e professor associado da Blanquerna (Universidade Ramon Llull) onde coordena um mestrado em Segurança Global e Investigação Previsional.

É membro e vice-presidente da Secção Iberoamericana da World Futures Studies Federation. Integra o comité editorial da revista Futures, da World Future Review e da Revista IAPEM. É responsável por numerosos projetos de prospectiva na Europa e na América para administrações públicas e empresas designadamente dos setores financeiro, de energia e dos transportes.

[jordi.serra@periscopi-bcn.com](mailto:jordi.serra@periscopi-bcn.com)



**Cristóbal Herrera** é diretor da Área de Assuntos Públicos na LLORENTE & CUENCA e coordenador do Serviço de Investigação de Dados de Mercado e Análise Política. É politólogo da Universidade Complutense de Madrid, especialista em Assuntos Públicos pela Universidade de Hull (Reino Unido) e possui um mestrado em Comércio Internacional pela CESMA – Escola de Gestão. Entre

2005 e 2010 trabalhou para os grupos parlamentares no Congresso dos Deputados. Na LLORENTE & CUENCA especializou-se em projetos de *lobbying* e na implantação de sistemas de investigação de mercado. É professor em vários cursos de pós-graduação em Assuntos Públicos e Investigação de Mercado e colaborador em vários meios de comunicação como analista político.

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

# LLORENTE & CUENCA

## DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Sócio fundador e presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Sócio e diretor geral corporativo de  
Talentos, Organização e Inovação  
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez  
Diretora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO AMÉRICAS

Alejandro Romero  
Sócio e CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García  
Sócia e COO América Latina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente  
Sócio e CEO EUA  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

## DIREÇÃO DE TALENTO

Daniel Moreno  
Diretor de Talento  
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos  
Gerente de Talento  
para Região Andina  
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Eva Pérez  
Gerente de Talento  
para América do Norte, América  
Central e Caribe  
eperez@llorenteycuenca.com

Karina Sanches  
Gerente de Talento para  
Cone Sul  
ksanches@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA E PORTUGAL

Arturo Pinedo  
Sócio e diretor geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero  
Sócio e diretor geral  
gpanadero@llorenteycuenca.com

### Barcelona

María Cura  
Sócia e diretora geral  
mcura@llorenteycuenca.com

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

### Madrid

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

Amalio Moratalla  
Sócio e diretor sénior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Jordi Sevilla  
Vice-presidente de  
Contexto Económico  
jsevilla@llorenteycuenca.com

Latam Desk  
Claudio Vallejo  
Diretor sénior  
cvallejo@llorenteycuenca.com

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

### Impossible Tellers

Ana Folgueira  
Diretora geral  
ana@impossibletellers.com

Diego de León, 22, 3º izq  
28006 Madrid  
Tel. +34 91 438 42 95

### Cink

Sergio Cortés  
Sócio. Fundador e presidente  
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 348 84 28

### Lisboa

Tiago Vidal  
Diretor geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

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

## EUA

### Miami

Erich de la Fuente  
Sócio e diretor geral  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Ave.  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

### Nova Iorque

Latam Desk  
Erich de la Fuente  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor  
277 Park Avenue, 39th Floor  
New York, NY 10172  
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

### Washington, DC

Ana Gamonal  
Diretora  
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street  
Fairfax, VA 22030  
Washington, DC  
Tel. +1 703 505 4211

## MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

### Cidade do México

Juan Rivera  
Sócio e diretor geral  
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,  
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc  
CP 06600, Cidade do México  
Tel. +52 55 5257 1084

### A Havana

Pau Solanilla  
Diretor geral  
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

### Panamá

Javier Rosado  
Sócio e diretor geral  
jrosado@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  
Tel. +1 809 6161975

## REGIÃO ANDINA

### Bogotá

María Esteve  
Sócia e diretora geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

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

### Lima

Luis Miguel Peña  
Sócio e diretor sénior  
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi  
Presidente  
hzogbi@llorenteycuenca.com

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

### Quito

Alejandra Rivas  
Diretora geral  
arivas@llorenteycuenca.com

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

### Santiago de Chile

Claudio Ramírez  
Sócio e gerente geral  
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.  
Las Condes.  
Tel. +56 22 207 32 00

## AMÉRICA DO SUL

### Buenos Aires

Daniel Valli  
Diretor geral e diretor sénior  
de Desenvolvimento de  
Negócios Cone Sul  
dvalli@llorenteycuenca.com

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

### Rio de Janeiro

Maira Da Costa  
Diretora  
mdacosta@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801  
RJ - 20011-000  
Tel. +55 21 3797 6400

### São Paulo

Marco Antonio Sabino  
Sócio e presidente Brasil  
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer  
Diretor geral  
jgozzer@llorenteycuenca.com

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



## **d+i** desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

**Desenvolvendo Ideias** 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.

**Desenvolvendo Ideias** 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.

**Desenvolvendo Ideias** 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

**Desenvolvendo Ideias.**

[www.desenvolvendo-ideias.com](http://www.desenvolvendo-ideias.com)

[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)