



RELATÓRIO ESPECIAL

# Contra as Fake News na empresa: Real Advocacy

Madri, abril 2018

**d+i** desenvolvendo  
ideias

LLORENTE & CUENCA

## I. INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO
  2. PARA ALÉM DA POLÍTICA. FAKE NEWS E EMPRESAS: O REINADO DOS BOATOS VIRTUAIS
  3. COMO ABORDAR OS BOATOS VIRTUAIS. O PAPEL ATIVO DAS EMPRESAS
  4. COMBATER A INFORMAÇÃO COM ADVOCACY. ALGUMAS IDEIAS-CHAVE
  5. DESENVOLVER UM PROGRAMA DE ADVOCACY PASSO A PASSO
- AUTORES

### O FENÓMENO DAS FAKE NEWS

«Num domingo de dezembro de 2016, Edward Welch, de 28 anos, pai de dois filhos e bombeiro voluntário, saiu de casa, na Carolina do Norte, decidido a resolver pelos seus próprios meios o que as notícias contavam. Conduziu o carro durante 600 quilómetros até Washington e, em plena hora de ponta, entrou na pizzeria Comet Ping Pong armado com uma espingarda de assalto AR-15, uma pistola e 29 cartuchos de munições. Disparou três vezes para o ar, sem acertar em ninguém, e pôs-se a procurar passagens, túneis subterrâneos e sinais satânicos. Estava convencido de que ali dentro havia crianças sequestradas e sexualmente exploradas por uma rede de pedofilia dirigida pelo chefe de campanha de Hillary Clinton».

Assim começa o jornalista [Marc Amorós](#) no terceiro capítulo do seu livro recém-publicado – *Fake News (A Verdade sobre as Falsas Notícias)* – no qual nos alerta para o facto de as *fake news* não serem uma brincadeira e terem consequências reais. Para Edward Welch, a consequência foi uma pena real de quatro anos de prisão pelo caso conhecido como *PizzaGate*, que o *New York Times* [analisou](#) pormenorizadamente.

Numa entrevista para o «Desenvolvendo Ideias» da LLORENTE & CUENCA, Amorós define as *fake news* como «uma informação falsa que se espalha com aparência de notícia real, para que acreditemos nela, e que tem um objetivo. Sem objetivo não há *fake news*. Basicamente são dois: ou económico, quando se procura ganhar dinheiro; ou ideológico, quando se procura manipular, difundir ou transmitir a um amplo setor da população uma ideia relacionada com um objeto, uma pessoa ou uma política».

Outra das características das *fake news* é o poder e a capacidade viral que têm, em comparação com as notícias reais. Segundo [um estudo realizado por investigadores do Massachusetts Institute of Technology \(MIT\)](#), em que foram analisadas 126 000 histórias do Twitter partilhadas por 3 milhões de pessoas entre 2006 e 2017, as *fake news* têm uma probabilidade 70% superior de serem «retweetadas» e são pessoas reais (não os bots), os responsáveis pela propagação destas informações.

A proliferação desta cascata de desinformação está a afetar tanto os meios de comunicação social tradicionais como os

gigantes da Internet. No seu primeiro [editorial](#) na qualidade de diretor do *New York Times*, Arthur Gregg Sulzberger aponta as *fake news* como um dos principais cavalos de batalha da «dama cinzenta»: «a desinformação está a aumentar e a confiança nos meios de comunicação social diminui à medida que as plataformas tecnológicas dão prioridade aos cliques, aos boatos e à propaganda, em vez de a darem à investigação real (...) Tal como os nossos antecessores no *Times*, eu e os meus colegas não cederemos a estes poderes». O Facebook, Google e Twitter [anunciaram](#) no final do ano passado o compromisso de usarem indicadores de confiança (*trust indicators*) para ajudarem os utilizadores a verificarem a veracidade das publicações e dos jornalistas responsáveis pelos artigos que aparecem no *feed* de notícias.

Segundo Marc Amorós: «É preciso entender que as ferramentas tecnológicas já estão ao alcance de todos e tornam a criação de *fake news* muito fácil. Basta um pouco de engenho, um pouco de graça para criar a notícia, photoshop para manipular uma fotografia e um software que permita colocar na boca de alguém declarações que nunca proferiu. Cada vez é mais difícil detetar o que é verdadeiro e o que é falso. Se chegarmos ao ponto de não conseguirmos discernir o que é verdadeiro do que é falso, chegaremos ao ponto de acreditarmos apenas no que confirma a nossa opinião».

O império das *fake news* já se alastrou também pela ficção televisiva. Nas temporadas seis e sete da série *Homeland* (Segurança Nacional), na qual Claire Danes dá vida a uma agente



“Nas suas diferentes redes sociais, conseguiu converter-se numa voz oficial e autorizada para desmentir notícias falsas”

da CIA, as notícias falsas **marcam o ritmo da narrativa (alerta spoiler)**. Outras séries como *The Good Fight* e *Quantico* também escolheram as notícias falsas como principais eixos narrativos, baseando-se numa realidade que afetou gravemente os Estados Unidos da América nos últimos anos e que influenciou o curso da vida política e social daquele país.

## 2. PARA ALÉM DA POLÍTICA. FAKE NEWS E EMPRESAS: O REINADO DOS BOATOS VIRTUAIS

É bem conhecida a incidência que as *fake news* tiveram na esfera política, com a vitória de Donald Trump ou a campanha pró-Brexit no Reino Unido, que se converteram num ponto de viragem da nossa história recente.

**As fake news não são um fenómeno transitório, mas uma tempestade perfeita trazida pela tecnologia e que não se vai dissipar nos próximos anos.** A consultora tecnológica Gartner assegura, no seu relatório *Previsões Tecnológicas para 2018*, que em 2022 os cidadãos das economias desenvolvidas consumirão mais informação falsa do que verdadeira. Alerta também para o facto de que, **para além do impacto político e mediático que tiveram em 2017**

**a nível mundial, as notícias falsas representam um grave problema para as empresas.**

«As empresas não só devem controlar de perto o que se diz diretamente sobre as suas marcas, como também quais os contextos em que se fala das suas marcas, para garantirem que não estão associadas a conteúdos que possam ser prejudiciais para o valor da marca», destaca o relatório.

Se há alguém em Espanha que declarou guerra às *fake news*, esse alguém é **Maldito Boato Virtual**. Com mais de 465 000 seguidores nas suas diferentes redes sociais, conseguiu converter-se numa voz oficial e autorizada para desmentir notícias falsas. E fá-lo utilizando a mesma receita: engenho, impacto e capacidade viral. Por trás deste exército de desmentidos encontra-se um grupo de jornalistas cujo objetivo é, nas suas próprias palavras, «dotar os leitores de ferramentas para que não caiam como patinhos».

O jornalista Julio Montes é cofundador de Maldito Bulo: «chegam-nos facilmente uns 15 boatos virtuais por dia sem contar com os que se repetem. Não conseguimos rever todos e tentamos desmontar os que estão a ter mais incidência. Neste momento, temos cerca de 500 boatos virtuais resolvidos. Oxalá este ano tenhamos

“O silêncio já não é uma opção, e somente assumindo uma posição ativa as empresas poderão encontrar a forma de enfrentar a desinformação que as acossa”

capacidade para resolver mais boatos virtuais e, sobretudo, fazê-lo antes, detendo o boato virtual antes que este alcance o seu pico».

### 3. COMO ABORDAR OS COMO ABORDAR OS BOATOS VIRTUAIS. O PAPEL ATIVO DAS EMPRESAS

Atualmente existe um debate crescente **sobre como abordar as notícias falsas** que circulam pela rede. Alguns autores, como [Darrell M. West](#), diretor do Centro de Inovação Tecnológica Brookings, apontam para a necessidade de implicar governos, instituições, meios de comunicação social, empresas e cidadãos para resolver este problema. Segundo West, os governos e instituições educativas devem promover a alfabetização informacional; os meios de comunicação social devem oferecer jornalismo de qualidade e combater a desinformação; as empresas tecnológicas devem investir em ferramentas que ajudem a identificar boatos virtuais; e, por último, os cidadãos devem cruzar informação.

Devem, neste caso, as empresas esperar que se tomem estas medidas, enquanto, como vimos anteriormente, são afetadas por boatos virtuais e *fake news*? A nossa posição é que,

na era da hipertransparência em que vivemos, **o silêncio já não é uma opção e só tomando uma posição ativa é que as empresas poderão encontrar formas de enfrentar a desinformação que as afeta.**

*Maldito Bulo* não tem dúvidas sobre qual o mecanismo para as combater: transparência, deteção precoce e difusão dos desmentidos através de canais nos quais a comunidade confie. «É preciso aprender a combater a desinformação com as mesmas armas. Tornar os desmentidos virais e criar comunidades dispostas a ajudar», refere Montes.

Neste sentido, Marc Amorós oferece três conselhos-chave que as empresas devem seguir, se quiserem ganhar a guerra contra as *fake news*. **O primeiro é efetuar uma escuta constante e muito ativa nas redes sociais.** «É preciso assegurar a vigilância, para perceber qual o posicionamento da empresa e o diálogo da marca, com o objetivo de, no caso de circular uma *fake news*, poder detetá-la a tempo. Quanto mais cedo se detetar um potencial boato, mais cedo se poderá reagir».

**Em segundo lugar, recomenda agir e desmentir qualquer informação falsa:** «a marca nunca deve optar pelo silêncio quando confrontada com uma

“A lógica é enfrentar a mentira promovida por perfis falsos interessados/desinformados com informação verdadeira, promovida por embaixadores reais e informados”

*fake news* que a prejudica. Há marcas comerciais, assim como pessoas, que pensam que não se vai tornar viral e optam por ignorar. Quando nos apercebemos, a notícia propagou-se a tal velocidade e tomou tais proporções que nos perguntamos: e agora como vamos desmentir isto?».

**E a última das recomendações é responder na mesma direção, na mesma linha de pensamento que a *fake news*:** «dizer simplesmente que é mentira não funciona». Amorós refere: «não se pode tentar contrariar uma informação falsa que apela a uma emoção, a um sentimento, com dados frios».

#### 4. COMBATER A INFORMAÇÃO COM ADVOCACY. ALGUMAS IDEIAS-CHAVE

Às reflexões de *Maldito Bulo* e Marc Amorós **gostaríamos de acrescentar a necessidade de trabalhar na prevenção**. Para além das técnicas de desmentidos após a deteção do boato, é preciso construir mecanismos de prevenção que nos coloquem numa posição melhor para abordar uma *fake news*. Quais são estes mecanismos e como se articulam? Na nossa opinião, passam, necessariamente, por desenvolver **programas de identidade digital** que promovam a presença dos

dirigentes e colaboradores das empresas nas redes sociais. A lógica é enfrentar a mentira promovida por perfis falsos / interesseiros / desinformados com informação verdadeira promovida por embaixadores reais e informados. **Enfrentar, de forma definitiva, as *fake news* com *real advocacy*.**

Podemos resumir os principais benefícios desta perspetiva em quatro pontos-chave:

#### 1. Humaniza a comunicação

Autenticidade, transparência, credibilidade e confiança são valores que entraram em jogo na nova era digital. Mas como aplicá-los? Recentemente, [Iván Pino](#), no relatório *Digital Experience*, apresentava a solução: «O meio não é a mensagem. O meio é a pessoa». Este conceito já foi aplicado na perfeição pelos líderes da Tesla e da Amazon. Elon Musk, CEO da Tesla, desmentiu no seu perfil do Twitter [a informação publicada pelo The New York Times sobre o modelo de carro Model S](#). A mesma mecânica seguiu Jeff Bezos, que negou de forma irónica através do Twitter a notícia relacionada com a intenção da Amazon de abrir supermercados automatizados. O *tweet* conseguiu mais de 1000

“Os projetos de marca pessoal de dirigentes e porta-vozes desenvolvidos pelas empresas são uma peça-chave para fomentar o diálogo e o relacionamento com os seus principais grupos de interesse”

*likes e 478 RT.* Ambos são exemplos de como as empresas conseguiram travar o impacto na sua reputação personalizando a mensagem e aproveitando a identidade digital dos seus *CEO*. No contexto digital, **as empresas que apostam numa «voz humana», tratando-a como uma proposta de valor aumentam a sua credibilidade.**

## 2. Promove a liderança e aumenta a influência das organizações

Para além dos canais corporativos de que as empresas dispõem, os seus embaixadores convertem-se em porta-vozes qualificados para valorizarem os atributos das suas empresas. Um exemplo é [Antonio Llardén](#), presidente da Enagás, que, através de um blogue pessoal, partilha a sua visão sobre a atualidade e o futuro do setor, valorizando os pontos cujo desenvolvimento parte da empresa que lidera.

Mas os embaixadores não promovem apenas a liderança da empresa, também aumentam a sua influência. Segundo a RAE (Real Academia

Espanhola), a influência é: «poder, domínio, autoridade de alguém sobre outra ou outras pessoas». Uma qualidade, portanto, das pessoas e não das organizações. **Trabalhar a influência de uma empresa no âmbito digital passa assim, necessariamente, por trabalhar a identidade digital dos seus dirigentes ou colaboradores.**

## 3. Posiciona os embaixadores como referências

O desenvolvimento de uma identidade digital sólida e alinhada com os valores dos seus embaixadores torna apreciada a sua participação nas comunidades que partilham os mesmos interesses, levando-os a serem prescritores de determinadas temáticas e / ou assuntos. É o caso de [Rosa María García](#), presidente da Siemens Espanha, que define a liderança, a gestão de empresas e a inovação como eixos do seu discurso nas redes sociais, ou [Mary Barra](#), CEO da General Motors, posicionada no território do empoderamento da mulher e no seu desenvolvimento em *STEM*.

#### 4. Fomenta a transparência e contribui para a reputação

Os projetos de marca pessoal de dirigentes e porta-vozes desenvolvidos pelas empresas são uma peça-chave para fomentar o diálogo e o relacionamento com os

seus principais grupos de interesse, mantendo o foco na transparência. Definitivamente, como avançou [Adolfo Corujo](#) na *Revista UNO#13*, «os dirigentes que abordem de maneira inteligente esta mudança cultural **contribuirão de forma determinante para a melhoria da reputação**»

#### Boatos virtuais e empresas. Alguns exemplos.

<b>McDonald's</b>	O ingrediente das batatas fritas do McDonald's que ajudará a curar a calvície	«Um grupo de cientistas japoneses afirma ter encontrado uma possível solução para a calvície nas batatas fritas do McDonald's». Assim foi divulgado por vários meios de comunicação social o boato virtual que envolvia as batatas fritas: como a solução definitiva para a alopecia.
<b>Heineken</b>	Heineken e os pombos absorvidos pela cevada	O vídeo em que se via como centenas de pombos eram atraídos pelos grãos de cevada e acabavam triturados circulou rapidamente pelo WhatsApp e converteu-se em notícia. A empresa teve de emitir um comunicado para desmentir que tal vídeo tivesse sido gravado numa das suas instalações.
<b>Kebab</b>	A União Europeia poderia estar prestes a proibir kebabs alegando riscos para a saúde	Como referido pela <a href="#">Área de Crise</a> no respetivo blogue, o assunto da alegada proibição dos kebabs a nível europeu ganhou espaço na agenda mediática, ao ponto de o Parlamento e a Comissão Europeia terem tido de o desmentir através das redes sociais.
<b>Mercadona</b>	Retirada dos cremes da Mercadona	É um boato virtual recorrente, que costuma circular pelo Twitter, Facebook e WhatsApp. O Ministério da Saúde e a Mercadona já o desmentiram através das redes sociais. Além disso, a <a href="#">Polícia Nacional</a> alertou em várias ocasiões, através de <a href="#">@policia</a> , para a reiterada difusão desta falsa informação.
<b>Zara</b>	Cupões da Zara com descontos	Os cheques-oferta ou cupões de desconto em determinadas lojas são fraudes que também se repetem periodicamente e que se difundem a grande velocidade através do WhatsApp e das redes sociais.



“A eficácia da comunicação passa por delimitar os territórios temáticos em que uma empresa se pretende posicionar e as comunidades às quais pretende chegar”

### corporativa das empresas que lideram».

Conscientes dos benefícios, mas também do stress cultural que esta perspetiva pressupõe para as organizações, **como podemos abordar um programa deste tipo?** Os nossos colegas Luis González e Jon Pérez desenvolveram recentemente «[As dez regras de ouro do Employee Advocacy](#)», que é de grande utilidade para abordar programas com colaboradores. Com base nestas ideias-chave, queremos definir agora os passos para conseguir **construir uma rede de embaixadores que transmita com autenticidade e verdade a realidade da empresa, mas que, chegado o momento do confronto com boatos virtuais, possa também servir de escudo protetor.**

## 5. DESENVOLVER UM PROGRAMA DE ADVOCACY PASSO A PASSO

### PONTO DE PARTIDA. DEFINA OS TERRITÓRIOS TEMÁTICOS E IDENTIFIQUE AS COMUNIDADES

Há alguns anos, os nossos colegas Adolfo Corujo, Iván Pino e David González Natal

refletiram sobre as novas fronteiras da comunicação e introduziram no debate dois conceitos: os territórios como massas temáticas estáveis e as comunidades como interlocutores que se identificam não por critérios demográficos, mas antes pelo sentimento de pertença a um grupo que partilha valores, interesses e objetivos.

Hoje em dia, a eficácia da comunicação passa por delimitar os territórios temáticos em que uma empresa se pretende posicionar e as comunidades às quais pretende chegar.

Este ponto é essencial nos programas de desenvolvimento da identidade digital. Se não percebermos quem são as pessoas com quem queremos falar e os assuntos que lhes interessam, não seremos capazes de desenvolver a influência dos nossos *advocates*. Como assinalavam [Pino e González na sua reflexão sobre Digital Experience, conjugando eficazmente a comunicação e o marketing](#), durante a fase de execução de um processo de conversão dos nossos *stakeholders* em embaixadores, é essencial o momento de exploração em que «estaremos em condições de traçar os perfis das pessoas que desejamos

“As sessões de formação não são apenas úteis para capacitar, mas também para identificar os embaixadores de maior potencial”

atrair e captar, considerando os seus interesses, emoções e características».

#### FASE I. CRIE O ENQUADRAMENTO

Uma vez definidos os territórios e as comunidades com os quais a empresa se querará relacionar, precisamos de estabelecer o enquadramento no qual desenvolveremos o programa.

É provável que uma empresa disponha de políticas de participação de colaboradores no digital. Mas também é provável que essas políticas tenham vários anos e sejam mais restritivas e limitadoras do que incentivadoras e motivadoras. Faz sentido desenvolver programas de *advocacy* em organizações com políticas de participação restritivas? A resposta parece evidente. Ainda que pareça uma questão menor, antes de abordar um programa de embaixadores, é importante repensar a política interna. Em muitos casos, a revisão das normas e o estabelecimento de outras novas – e mais estimulantes – torna-se no verdadeiro ponto de partida para trabalhar em programas de desenvolvimento da identidade digital de dirigentes e colaboradores.

#### FASE II. DOTE OS SEUS COLABORADORES DE FERRAMENTAS E SELECIONE OS COLABORADORES COM POTENCIAL DE EMBAIXADORES.

A seguir à normativa vem a capacitação. É importante dotar os potenciais embaixadores de ferramentas e conhecimentos.

**As sessões de formação não são apenas úteis para capacitar, mas também para identificar os embaixadores de maior potencial.** Neste ponto, é importante questionar: **o que faz de um colaborador um bom *advocate*?** Na nossa opinião, há duas qualidades principais que definem o bom embaixador. Por um lado, a atitude, ou seja, a predisposição para partilhar conteúdos sobre a empresa. Por outro, a influência, ou seja, a capacidade para se converter numa referência junto de alguma das comunidades previamente definidas

A boa capacitação trabalhará portanto nestas duas linhas: em transferir o benefício mútuo (para a empresa e para o embaixador) de um programa de *advocacy* e trabalhar assim técnicas e algumas ferramentas (atitude e dotação de ferramentas) que permitam aumentar a influência dos colaboradores nas redes.

“Os profissionais da comunicação e reputação têm a necessidade de enfrentar novos problemas com novas soluções. E as notícias falsas são um problema novo, que (infelizmente) parecem ter vindo para ficar”

### FASE III. DEFINA AS LINHAS EDITORIAIS PESSOAIS

A nossa identidade digital reflete quem somos e como nos apresentamos como profissionais na Internet, constrói a nossa marca pessoal e a impressão distintiva que deixamos. Por isso, antes de abordar um programa de advocacy com algum dos dirigentes ou colaboradores de uma organização, é preciso trabalhar com eles a sua própria linha editorial e o plano de canais. De que assuntos vamos falar e como vamos contribuir? A quem quero chegar e com quem devo relacionar-me? Estas são algumas das perguntas que nos devemos colocar caso queiramos ter sucesso.

### FASE IV. ORGANIZE, INCENTIVE E MONITORIZA A PARTICIPAÇÃO

Na última fase, uma vez definidos os territórios e comunidades, criado o enquadramento, selecionados os embaixadores, concluída a respetiva formação e desenvolvida com eles a linha editorial, os esforços devem concentrar-se em organizar, incentivar e monitorizar a participação. A chave é, por um

lado, manter o programa vivo para ativá-lo em resposta aos riscos – quando necessário – e, por outro, medir a participação dos dirigentes e colaboradores para detetar áreas de melhoria do programa e identificar os embaixadores com maior potencial.

Não se trata de um problema simples, o que acaba por exigir que recorramos a soluções mais sofisticadas para nos prepararmos. Aplica-se a este contexto uma frase que se atribui a Albert Einstein: «se procuras resultados diferentes, não faças sempre o mesmo». Os profissionais da comunicação e reputação têm a necessidade de enfrentar novos problemas com novas soluções. E as notícias falsas são um problema novo, que (infelizmente) parecem ter vindo para ficar. Consoante o caso, a frase «a realidade supera a ficção» pode até parecer-nos um pouco confusa. À força da repetição, a ficção acaba por converter-se em realidade e esta pseudorrealidade torna-se «verdade partilhada». Nas mãos das empresas e da sociedade reside o esforço conjunto para as combater.

## Autores



**Eva Pedrol** é a diretora da Área de Comunicação Corporativa e Crise na LLORENTE & CUENCA em Barcelona. Conta com mais de 10 anos de experiência em assessoria de comunicação e reputação em distintas empresas a nível nacional e internacional, ajudando a fortalecer e proteger o seu posicionamento e negócio.

Especializou-se no acompanhamento de empresas internacionais que estão a entrar no mercado da Cataluña em sectores como o retalho, a aviação, a tecnologia ou a economia colaborativa. Com uma vasta experiência em meios de comunicação espanhóis e internacionais, Eva trabalhou na Agência EFE em Barcelona e como de correspondente no Panamá. Além disso, voluntariou os seus serviços de consultoria de comunicação no Escritório Regional da UNICEF para América Latina e as Caraíbas. Pedrol é licenciada em Jornalismo pela Universidade Autònoma de Barcelona (UAB) e mestre em Gestão de Comunicação pela Universidade Pompeu Fabra (UPF).

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



**María Obispo** é gestora da Área Digital na LLORENTE & CUENCA. Licenciada em Jornalismo pela Universidade de Navarra e com uma Pós-Graduação do IESE Business School, Obispo conta com mais de 10 anos de experiência em projetos de comunicação *online*. Trabalhou em empresas como a Vocento ou Iainformación.

com e, desde que faz parte da LLORENTE & CUENCA, há oito anos, assessorou grandes empresas espanholas como a Inditex, Gas Natural Fenosa, Caixabank, Campofrío e L'Oréal, entre outros. Além disso, é professora de comunicação digital e dá aulas em instituições como a Universidade de Cantabria, a Universidade Carlos III ou o Instituto Europeu de Negócios, entre outras.

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



**Mar Velasco** é consultora sénior da Área Digital na LLORENTE & CUENCA em Barcelona. Velasco é licenciada em Jornalismo pela Universidade Autònoma de Barcelona (UAB) e mestre em Inovação e Qualidade Televisiva pela Universidade Pompeu Fabra (UPF). Foi jornalista durante cinco anos em diversos meios de comunicação, como a agência noticiosa Europa Press, e em rádios nacionais e

autónomas como a RNE ou COM Rádio, tendo inclusive sendo locutora do seu próprio programa. Na LLORENTE & CUENCA Barcelona, lidera a Área Digital, assessorando empresas de diversos setores de atividade, desde o tecnológico, financeiro ou farmacêuticos, com ênfase no seu posicionamento e estratégia digital.

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



**Vanessa Álvarez** é consultora sénior da Área Digital na LLORENTE & CUENCA. É licenciada em Jornalismo e Comunicação Audiovisual pela Universidade Internacional SEK e mestre em Comunicação Institucional pela Universidade Rey Juan Carlos. Álvarez iniciou a sua trajetória profissional como jornalista na TVE e RNE. Posteriormente, dedicou-se durante três anos à comunicação corporativa. Integrou a equipa de comunicação online da LLORENTE & CUENCA há oito anos, acompanhando clientes como a Repsol, Sacyr, Coca-Cola, MasterCard, Grünenthal, Aliseda Inmobiliaria ou Campofrío.

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

# LLORENTE & CUENCA

## DIREÇÃO CORPORATIVA

**José Antonio Llorente**  
Sócio fundador e presidente  
jallorente@llorentycuenca.com

**Enrique González**  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorentycuenca.com

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

**Carmen Gómez Menor**  
Diretora Corporativa  
cgomez@llorentycuenca.com

## DIREÇÃO AMÉRICAS

**Alejandro Romero**  
Sócio e CEO Américas  
aromero@llorentycuenca.com

**Luisa García**  
Sócia e COO América Latina  
lgarcia@llorentycuenca.com

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

**Antonietta Mendoza de López**  
Vice-presidente da Advocacy LatAm  
amendozalopez@llorentycuenca.com

## DIREÇÃO DE TALENTO

**Daniel Moreno**  
Diretor de Talento  
dmoreno@llorentycuenca.com

**Marjorie Barrientos**  
Diretora de Talento  
para Região Andina  
mbarrientos@llorentycuenca.com

**Karla Rogel**  
Diretora de Talento para  
Região Norte  
krogel@llorentycuenca.com

## ESPAÑA E PORTUGAL

**Arturo Pinedo**  
Sócio e diretor geral  
apinedo@llorentycuenca.com

**Goyo Panadero**  
Sócio e diretor geral  
gpanadero@llorentycuenca.com

### Barcelona

**María Cura**  
Sócia e diretora geral  
mcura@llorentycuenca.com

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

### Madrid

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

**Amalio Moratalla**  
Sócio e diretor sênior  
amoratalla@llorentycuenca.com

**Iván Pino**  
Sócio e diretor sênior  
ipino@llorentycuenca.com

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

Latam Desk  
**Claudio Vallejo**  
Diretor sênior  
cvallejo@llorentycuenca.com

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

### Impossible Tellers

**Ana Folgueira**  
Diretora geral  
ana@impossibletellers.com

**Lagasca, 88 - planta 3**  
28001 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**  
Sócio e diretor geral  
tvidal@llorentycuenca.com

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

## EUA

**Erich de la Fuente**  
Sócio e CEO  
edela Fuente@llorentycuenca.com

### Miami

**Erich de la Fuente**  
edela Fuente@llorentycuenca.com

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

### Nova Iorque

Latam Desk  
**Salomón Kalach**  
Diretor  
skalach@llorentycuenca.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@llorentycuenca.com

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

## MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

**Javier Rosado**  
Sócio e Diretor Geral Região Norte  
jrosado@llorentycuenca.com

### Cidade do México

**Juan Arteaga**  
Diretor geral  
jarteaga@llorentycuenca.com

**Rogelio Blanco**  
Diretor geral  
rblanco@llorentycuenca.com

**Bernardo Quintana Kawage**  
Presidente Conselheiro e Membro do  
Comité de Direção  
bquintanak@llorentycuenca.com

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

### Havana

**Pau Solanilla**  
psolanilla@llorentycuenca.com

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

### Panamá

**Pau Solanilla**  
Diretor geral  
psolanilla@llorentycuenca.com

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

### Santo Domingo

**Iban Campo**  
Diretor geral  
icampo@llorentycuenca.com

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

## REGIÃO ANDINA

### Bogotá

**María Esteve**  
Sócia e diretora geral  
mesteve@llorentycuenca.com

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

### Lima

**Luis Miguel Peña**  
Sócio e diretor sênior  
lmpena@llorentycuenca.com

**Humberto Zoghi**  
Presidente  
hzgobi@llorentycuenca.com

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

### Quito

**Alejandra Rivas**  
Diretora geral  
arivas@llorentycuenca.com

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

### Santiago de Chile

**Constanza Téllez**  
Diretora Geral  
ctellez@llorentycuenca.com

**Francisco Aylwin**  
Presidente  
faylwin@llorentycuenca.com

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

## AMÉRICA DO SUL

### Buenos Aires

**Mariano Vila**  
Diretor geral  
mvila@llorentycuenca.com

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

### Rio de Janeiro

**Cleber Martins**  
clebermartins@llorentycuenca.com

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

### São Paulo

**Cleber Martins**  
Diretor geral  
clebermartins@llorentycuenca.com

**Juan Carlos Gozzer**  
Diretor Regional de Inovação  
jcgozzer@llorentycuenca.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 a assistir a um novo modelo macroeconómico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

**Desenvolvendo Ideias** é uma plataforma global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, agrega e analisa 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.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)  
[www.revista-uno.com.br](http://www.revista-uno.com.br)