

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



RELATÓRIO

COMO GERAR CONTEÚDOS QUE IMPACTEM O NEGÓCIO

Madri, 26 de junho de 2019

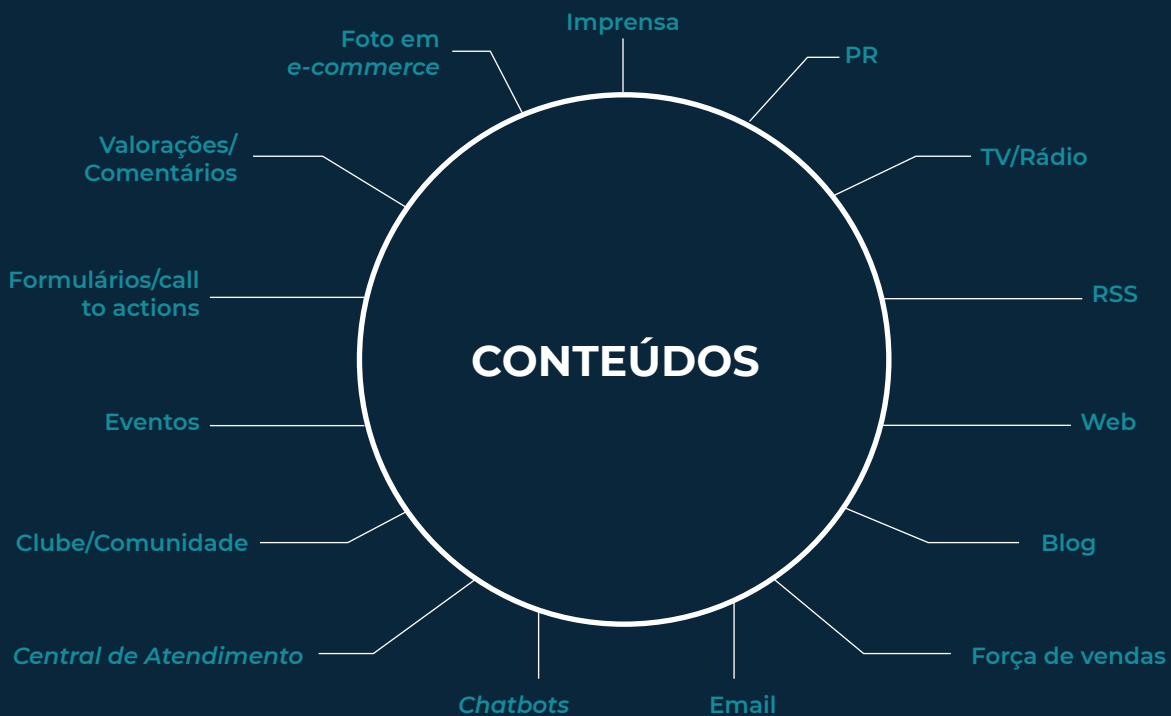
INTRODUÇÃO

A conjunção entre **comunicação e marketing** é entendida como uma das vias para a **transformação digital** das empresas mais eficazes e rentáveis. Atualmente, as consultorias de estratégia, comunicação e marketing estão cada vez mais interligadas, **oferecendo soluções** que, em essência, conjugam entre si. Este ponto de união, antes unimaginável, acontece no “conteúdo”, que “deixou de ser uma ferramenta de comunicação em si, para ser o elemento que reestrutura os modelos de negócios para influenciar diretamente a demonstração de resultados”.

Nossos *stakeholders* usam deste conteúdo que consomem para **alimentar a atração, a fidelização e a recomendação** de nossa corporação que, por sua vez, faz o mesmo com os dados fornecidos pelo uso destes mesmos conteúdos. Os planos estratégicos e de negócios criados pelos consultores estão **abandonando as pesquisas** que reuniam grandes amostras e antes serviam para identificar estratégias competitivas e discutir suas decisões, para analisar o consumo de “conteúdos” (90% digitais), como verdadeira fonte na qual os dados eram tratados e analisados.

Mas o que **entendemos como “conteúdo”**? Significa qualquer expressão intencional (ou não) produzida por uma empresa que gera uma impressão no receptor, a partir da perspectiva (experiência) de marca, produto e serviço. O *speech* de um *chatbot* em um *call center*, um *stories* no Instagram, um *post* em um blog, a resposta do Alexa da Amazon... Tudo é conteúdo, sendo os dados extraídos dos conteúdos (número de cliques, visitantes, tempo de leitura, palavras-chave temáticas e relacionadas...), a fonte de todas as informações estratégicas para uma empresa.

O que está acontecendo é, simplesmente, que **pensamos de maneira diferente, navegamos de maneira diferente** e consumimos conteúdos com objetivos muito diferentes. Para isso, as empresas têm que assumir que os objetivos que são gerados a partir do conteúdo devem mudar, porque já não buscamos apenas informações, mas também interagimos, dizemos o que pensamos, atraímos a atenção, nos divertimos, nos entretemos... Podemos dizer, portanto, que **vender já não é mais o suficiente**.





AS FORMAS DO CONTEÚDO

Nos tempos em que vivemos, o conteúdo deixou de ser uma ferramenta de comunicação para **reestruturar modelos de negócios** e influenciar diretamente a demonstração de resultados. Mas quem reina sobre o conteúdo: o marketing ou a comunicação? Para traçar uma linha divisória, devemos entender que existem **três tipos de conteúdo**:

- **Conteúdos corporativos:** relacionados aos valores da empresa, ao propósito da marca e sua reputação. Inclui relações com os meios de comunicação, a gestão da reputação e o gerenciamento de crises, o comunicação corporativa da marca, o trabalho de relações públicas e com os investidores, os eventos, *engagement*, com a responsabilidade social corporativa, etc., que são gerenciadas pelas áreas tradicionais de comunicação.
- **Conteúdo de atração:** aqueles conteúdos que assumem um maior compromisso de customização e automação. São gerados para despertar interesse e estimular a conversão do público para captação de *leads*, oportunidades de aquisição e adesão a um clube de fidelização, gerar retenção e recomendação. Tais conteúdos são gerenciados pelas áreas de Marketing e Negócios.

- **Conteúdos de interrupção:** são aqueles tradicionalmente conhecidos como publicidade. Eles aparecem em mídias tradicionais e externas, *e-mails marketing* em massa recebidos por e-mail, chamadas frias, *banners* ou *remarketing* digital etc. São geridos a partir das duas áreas (comunicação e marketing), de acordo com a filosofia da corporação.

“O conteúdo deixou de ser uma ferramenta de Comunicação para reestruturar modelos de negócios”

E é aí que nos deparamos com o seguinte dilema: **quem deve gerenciar o conteúdo da atração**, que percorre a linha tênue entre o conteúdo corporativo e o de interrupção? A resposta é que **as duas áreas** estão capacitadas. No entanto, elas devem saber que precisam fixar-se na área de “Negócios” para que sejam eficazes. Quando miramos nos negócios, entramos em

uma dimensão que nos obriga a viver em uma saudável obsessão: a dos dados, a da mensuração e do controle de impacto para poder argumentar sobre a eficácia e a lucratividade.

ESTRATÉGIAS PARA PROPOR UM PLANO DE CONTEÚDO DE ATRAÇÃO

Atualmente, 90% do marketing e da comunicação que impactam o usuário se sustentam, direta e indiretamente, no chamado “ecossistema digital” da empresa. Toda interação ou comunicação, seja corporativa, operacional ou comercial, interage de uma forma ou de outra com o ecossistema digital projetado.

Qualquer ecossistema digital que deseje gerar conteúdo atrativo, independentemente de quem o lidere (marketing ou comunicação), deve ser gerido por cinco objetivos estratégicos.

1. Gerar tráfego direcionado a uma plataforma, site, blog ou clube de afinidade. Nesse caso, o conteúdo deve concentrar-se no aumento de visitas e no tráfego para criar um impacto sobre

as mensagens lançadas e, com isso, aumentar a interação, a usabilidade, a fidelização e a retenção.

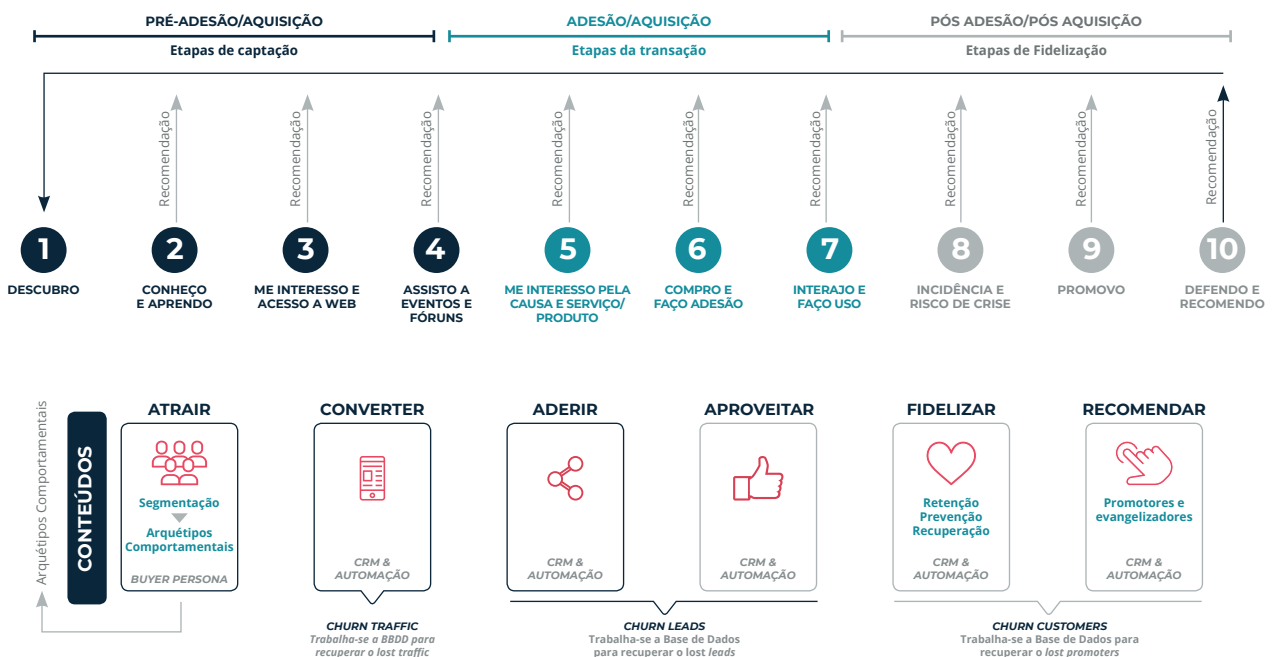
2. Aumentar o *engagement* e a recomendação.

Nesta etapa, são lançados conteúdos voltados a ampliar o alcance do conhecimento da marca, produto ou serviço. Desta forma, sua demanda e relacionamento com o cliente aumentarão, o que fará a sua recomendação chegar a membros da família, colegas e amigos.

3. Evite a taxa de rejeição ou de voo na jornada.

A partir do conhecimento da experiência do usuário (ou cliente) que sustenta o “ecossistema digital”, os conteúdos se concentram na prevenção de suas expectativas. Quando a comunicação com base no conteúdo investiga a jornada do cliente e consegue gerenciar bem as expectativas, os “pontos críticos”, não serão geradas taxas de rejeição ou de fuga, criando, assim, a atração desejada. Infelizmente, muitas vezes ficamos obcecados em modificar ou mudar um “ponto problemático” no formato operacional e a única coisa que o “viajante” quer (stakeholder) é que nos comuniquemos bem para não gerar falsas ou desvirtuadas expectativas.

FOCO NO MODELO DE EXPERIÊNCIA DIGITAL LLYC



- 4. **Aumentar a conversão.** Identificamos a conversão com a aquisição de um bem. No entanto, a “conversão digital frente aos conteúdo de atração” se concentram em fazer com que o usuário passe de um estado a outro da jornada. Por exemplo, do “conhecimento do produto” ao “pedido de informação” ou do “pedido de informação” ao “pedido de cotação”. Para fazer isso, os conteúdos trabalham de modo interligado aos “fluxos de trabalho automatizados” que, dependendo do comportamento do usuário com o conteúdo, podem amadurecer seu *status* para a conversão.
- 5. **Lançamento de um produto/serviço ou marca no mercado.** Esta estratégia de conteúdo de atração é desenvolvida para alcançar o lançamento de uma nova marca, produto, serviço ou plataforma. É comumente conhecida *go to market* e é uma das ações mais comuns dentro do conteúdo da atração. Trabalha de forma estruturada as fases de descoberta, informação, avaliação, decisão, aproveitamento de uso, incidências e recomendações. **Será com base nestas etapas que serão estruturados o tom, o formato, a frequência e os objetivos do conteúdo.**

MEDIÇÃO DO PLANO DE CONTEÚDO DE ATRAÇÃO FRENTE AOS NEGÓCIOS

É a **Peter Drucker** (1909-2005), pai da corporação moderna, que se creditada a famosa frase: “o que não é medido, não pode ser melhorado”. No entanto, esta afirmação surgiu 80 anos antes, tendo sido pronunciada pelo físico e matemático britânico **William Thomsom Kelvin (1824-1907)**: **“Tudo o que não se define, não pode ser medido. O que não é medido, não pode ser melhorado. O que não é melhorado, sempre degrada”.**

Tendo em mente este princípio orientador, deve-se presumir que todo **Plano de Conteúdo de Atração** deve ser orientado pela medição de dez KPIs básicos, diretamente relacionados ao negócio.

Todos estão cientes da apreensão gerada nos diretores de comunicação diante da análise dos dados relacionados ao negócio. No entanto, assim como os profissionais de marketing devem aprender a essência da comunicação e do “conteúdo”, a comunicação deve fazer o mesmo com a **medição dos dados de negócios e seu**

GESTÃO DE CONTEÚDO



impacto na demonstração de resultados. Algo que, além de agregar valor ao inquestionável trabalho, lhes dará um maior protagonismo na tomada de decisões e o mais importante, frente aos seus próprios orçamentos.

Em razão do que foi exposto, é necessário insistir que qualquer Plano de Conteúdo deve estar diretamente relacionado ao negócio e à conta de operação da empresa que o assume. Por isso, apresentamos abaixo dez KPIs que todo CEO, diretor de marketing e de comunicação deve levar em conta na hora de formular seu *Plano de Conteúdos*:

1. RETURN ON INVESTMENT (ROI)

Uma das coisas mais importantes que devemos levar em conta quando formulamos uma estratégia de conteúdo atraente é o **resultado e a rentabilidade**. Para isso, usamos o ROI, que avalia essa rentabilidade. Este provém da relação entre o investimento de marketing e a comunicação e os benefícios gerados, seja por vendas diretas, visitas, impressões, usuários ou obtenção de clientes em potencial. Para calculá-lo, utiliza-se a seguinte fórmula:

$$ROI = (\text{Lucro} - \text{Investimento}) / \text{Investimento}$$

Para aqueles que querem saber mais sobre o ROI, aconselhamos a pesquisar sobre os conceitos financeiros de TIR e VAN.

2. AVERAGE REVENUE PER USER (ARPU)

O ARPU (*Average Revenue Per User*), traduzido para o português como a "Receita Média por Usuário", é muito útil **para lançamentos e projetos ongoing**, já que este nos oferece a receita média por cliente-usuário. É calculado ao se dividir a receita total obtida em um período específico, entre o número total de clientes-usuários ativos da empresa. Essa métrica nos informa a receita média que obtemos para cada cliente. Um ARPU alto indicaria que há um grande número de usuários realizando uma despesa.

$$ARPU = \text{Renda total obtida} / \text{Total de usuários ativos}$$

3. CUSTO DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES (CAC)

É essencial para qualquer Plano de Conteúdo de Atração. Responde à seguinte pergunta: quanto é preciso investir de mídia de comunicação e marketing para conseguir um novo usuário-cliente em um determinado período de tempo? Este é calculado ao se dividir os custos totais investidos em vendas (marketing *online-offline*, equipe de vendas, patrocínios-*engagement*, etc.) entre o número total de clientes capturados no período selecionado da análise.

$$CAC = \text{despesas de marketing} / \text{número de clientes-usuários}$$

4. TEMPO DE RECUPERAÇÃO DO CAC

É o grande desafio das empresas atuais. Tanto as de telecomunicações, como bancos ou empresas de seguros, podem chegar a ter um tempo de recuperação do CAC superior a 24 ou até 36 meses. Daí a grande importância dos planos de fidelização, recomendação e *engagement* para a marca.

Sabendo que **fidelizar um cliente custa metade do valor de captá-lo** e, levando em conta que sua Taxa de Recuperação CAC é de longo prazo, a grande pergunta que devemos nos fazer é: quanto tempo leva até que um cliente seja rentável? Para isso, o CAC é dividido entre o ARPU, algo fundamental para desenhar estratégias de conversão, adesão e negócios no curto, médio e longo prazo.

$$\text{Tempo de recuperação do CAC} = CAC / ARPU$$

5. LIFETIME VALUE (LTV)

O LTV ou valor da vida útil do cliente mede **o valor de um cliente durante todo o seu ciclo de vida com a empresa**. Quanto valor cada cliente tem ao longo de todo o seu ciclo de vida? Isto representa o lucro líquido total que um cliente oferece a uma empresa, para a qual existem **duas maneiras de otimizá-lo**: estender o ciclo de vida (lealdade, recomendação, retenção e prevenção de fuga ou de vinculação) ou otimizando o valor que um cliente pode chegar a proporcionar durante seu ciclo de vida padrão (realizando vendas cruzadas).

Estes dados nos permitem estimar a margem ou benefício oferecido pelos clientes segmentados em *clusters* ou arquétipos comportamentais ao longo de todo o relacionamento do cliente com a nossa empresa. Ou seja, não é um dado pontual por aquisição ou adesão à nossa causa, mas representa o que se espera dele, com base em dados históricos, a fim de efetuar modelos preditivos e gerenciar a otimização ou a valorização do relacionamento para cada uma de suas estratégias com nosso produto ou serviço.

O LTV nos leva à questão do quão lucrativo é um cliente durante seu relacionamento conosco. Existem duas fórmulas diferentes para medir isso:

LTV = Margem bruta do ticket médio x Recorrência

LTV = ARPU x Tempo médio de permanência

“As transformações digitais mais bem-sucedidas das empresas começam pela comunicação e pela interação com o cliente”

6. QUOCIENTE DE RENTABILIDADE DE CAPACIDADE (CRC)

O CRC é um KPI essencial para desenvolver previsões e, portanto, para assumir mais ou menos investimento em conteúdos de atração. Trata-se de um quociente que indica a eficiência ou a **rentabilidade na conversão dos conteúdos de atração**.

Trata-se de um “número mágico” para qualquer investidor. Por quê? Um exemplo ilustrativo: se, ao longo de um ciclo de vida, recebo 5.000 euros por cliente e invisto 500 em captação, a margem bruta por cliente (CRC) é de 4.500 euros (nove

vezes o seu custo). O CRC é calculado dividindo o ciclo de vida do cliente (LTV) por seu custo de aquisição (CAC).

CRC = LTV / CAC

Para que isso se cumpra, devemos medir muito bem o LTV e a recorrência, o que veremos a seguir.

7. TAXA DE RECORRÊNCIA

Os modelos de consumo digital estão nos levando a hábitos e modelos das chamadas assinaturas. Empresas como a Amazon ou a Netflix já apostaram nisso de forma precisa. Em suma, viveremos em uma economia de assinatura, onde a propriedade do bem será relativa.

A taxa de recorrência mede a **frequência de uso** ou de compra de seus produtos e serviços. É uma das métricas que mais impactam sobre a rentabilidade de qualquer negócio e, principalmente, nos modelos de assinatura onde a lealdade é essencial (CAC). A chave aqui é saber que, uma vez que se alcança um novo cliente, se obtém uma receita recorrente. Ao contrário das vendas tradicionais, esse modelo **oferece novos desafios, como a retenção e o churn**. Trata-se de uma medida do rendimento previsível e recorrente de um negócio de subscrição, diretamente relacionado com o CAC. Este é calculado a partir da seguinte fórmula:

MRR = ARPU X Número total de usuários

8. CHURN OU TAXA DE ABANDONO

Trata-se de outra medida para **alcançar a taxa de fidelização de seu cliente** ou, melhor, neste caso, a de **infidelidade**. O *churn rate* nos indica a porcentagem de clientes ou usuários que deixaram a nossa marca durante um determinado período de tempo e em qual estágio de seu ciclo de vida eles desaparecem. Além disso, nos informa a velocidade com que perdemos esses usuários ou clientes. Não conseguir mantê-los pelo menos para cobrir o CAC seria um indicador negativo. Para calcular esta medida, primeiro é preciso conhecer os clientes perdidos. Essa figura é obtida subtraindo os clientes/usuários atuais (iniciais e novos) dos clientes finais.

O *churn rate* seria o resultado que se obtém ao dividir os clientes perdidos entre os iniciais e

multiplica-los por 100. Assim, um *churn* mensal de 5% significa a perda, por ano, de 60% dos clientes ou que um cliente vai ficar conosco por 20 meses (100/5) antes de nos deixar, o que daria no mesmo. Assim, se cruzarmos este dado com o do CAC, isso nos indicará a viabilidade do modelo de negócios frente aos conteúdos atrativos.

Churn = (clientes perdidos / clientes iniciais) x 100

Grande parte desse *churn rate* é produzido com base em dois erros perigosos para as corporações: a criação de conteúdos de atração pouco atraentes e a construção de um ecossistema digital equivocado ou desestruturado.

A leitura que pode ser feita do *churn* seria a seguinte: quanto menor é esta medida, maior a lealdade do cliente. A chave final para essa medida passaria por entender o motivo pelo qual perdemos clientes. Surpreendentemente, a ausência de conteúdos atraentes, causada pela ausência de medidas e dados, é uma das maiores causas de abandono.

9. CLICK THROUGH RATE (CTR)

Mede a **proporção de cliques que nossos conteúdos de atração recebem**. É calculado dividindo as impressões que nossos conteúdos de atração produzem pelo número de cliques. Com base em tudo o que nasce de um clique, nascem os KPIs 100% digitais mais utilizados. Entre eles, destacam-se os seguintes:

KPIS DIGITALES

VISIBILIDADE

Porcentagem de vezes que a marca/produto aparece nos resultados de uma pesquisa. Em publicidade, esta medida define se o anúncio foi visualizado ou não.

SATURAÇÃO

Número de vezes que a marca aparece nos resultados de busca.

ENGAGEMENT (WEB/BLOG)

Pode ser definido por critérios de permanência como tempo médio da sessão, páginas/sessão, % de fuga, etc.

RICH SNIPPETS

Resultados enriquecidos como estrelas, endereço, telefone, *reviews* ou links para seções internas.

CRAWL RATE (CR)

Tempo dedicado pelos robôs dos mecanismos de pesquisa aos sites de rastreamento. Aumenta de acordo com a relevância SEO do site.

RELEVÂNCIA

Autoridade SEO que o Google (ou outros mecanismos de busca) dão a um site baseado em sua otimização SEO.

ALCANCE

Número de pessoas que o anúncio/publicação alcançou.

IMPRESSÕES

Número de vezes que o anúncio/publicação foi exibido (pode ser exibido mais de uma vez por pessoa).

IMPACTO

Visualização de um anúncio/conteúdo.

LOOKALIKE

Públicos-alvo semelhantes (com base em critérios definidos pelo anunciante, como: dados sociais e demográficos, interesses, geolocalização, comportamento).

RETARGETING / REMARKETING

Impactar um usuário que já tenha sido impactado antes.

VALOR ENGAGEMENT (RSS)

% de reações sociais (*likes*, comentários, compartilhamentos, cliques)/alcance.

VALOR SEM

Search Engine Marketing. Resultados de busca correspondentes à publicidade (texto ou *Display*)

VALOR DISPLAY

Publicidade na forma de imagens (*banners*) em resultados de pesquisa ou em um site.

CPM

Custo por mil impressões.

CPC

Custo por clique.

CPL

Custo por *lead*.

CPA

Custo por ação.

OR

Open rate. Taxa de aberturas/envios.

SOFT BOUNCE

E-mail que não foi entregue porque a caixa de correio está cheia.

HARD BOUNCE

E-mail que não foi entregue porque o endereço está errado, o e-mail não existe ou não é comunicável (SPAM).

THANK YOU PAGE (TKP)

Página para a qual o usuário é redirecionado depois de enviar o *lead*.

10. NET PROMOTER SCORE (NPS)

Para terminar, não podemos deixar para de lado o KPI que transformou as empresas desde sua divulgação na publicação *Harvard Business Review*: o número que você precisa para crescer, originalmente elaborado por **Frederick Reichheld**, que, a partir de um modelo simples, identificou o modelo mais confiável para quantificar a lealdade dos *stakeholders* em relação a uma empresa. Este modelo se baseia no peso adquirido pela recomendação.

Reichheld demonstrou isso com uma simples pergunta “em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar este produto?”, a partir do qual nossos usuários ou clientes podem ser agrupados em três: os **promotores** (classificações entre 9 e 10) que defenderão a marca e a recomendarão, apesar de tudo; os **passivos** (entre 7 e 8), onde a maioria da sociedade está com um alto grau de satisfação, mas que não recomendam nem desaprovam a marca; e os **detratores** (de 0 a 6), aqueles que falarão mais sobre a empresa em questão.

Atualmente, o NPS é um fator que todas as empresas trabalham para identificar seu valor no mercado. Se obtém da seguinte maneira:

$$NPS = \text{Promotores (\%)} - \text{Detratores (\%)}$$

Estar em um relacionamento contínuo com este indicador, não apenas frente à nossa marca, mas também frente ao nosso conteúdo, estilo, formato, tom, frequência, etc. Isso nos dará a capacidade de ver como o conteúdo de atração influencia a recomendação da empresa.

Para concluir, é necessário apenas destacar que as transformações digitais mais bem-sucedidas das empresas começam com a comunicação e com a interação com o cliente. Isso gera uma grande mudança frente às transformações digitais criadas a partir da Tecnologia da Informação (TI) ou sistemas, já que o investimento é gradual. Desta forma, benefícios imediatos e renda de curto prazo são verificados. O conteúdo de atração focado no negócio e no relacionamento com o stakeholder, junto com a digitalização, e tudo o que isso implica (customização, automação, experiência, recomendação e dados), chegou para **transformar as empresas**.



AUTORES



Iván Pino. Sócio e Diretor Sênior da área Digital da LLYC Madri. Iván Pino, um dos pioneiros da comunicação digital na Espanha, chegou à LLYC em 2009 e é o líder na área de especialidade mais global da empresa, impulsionando o desenvolvimento de soluções e modelos avançados de comunicação corporativa nas áreas de escuta ativa, jornalismo de marca e de identidade digital. Iván é Jornalista, formado em Ciências da Informação pela UCM. Mestre em Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa pela UNED-UJI. Tem 20 anos de experiência atuando na área de Comunicação e Reputação Corporativa. É especializado em Comunicação Digital. Coautor de *“Chaves para o novo Marketing”*. *Como tirar o máximo da Web 2.0* (2009, Gestión 2000). Editor do primeiro e-book em espanhol sobre comunicação nas redes sociais: *“Seu Plano de Comunicação na Internet. Passo a Passo”*(2008). É conferencista e professor do Mestrado em Comunicação Institucional e Institucional da Unidade Universitária e Editorial Carlos III e do Mestrado em Comunicação Corporativa e Publicitária da Universidade Complutense de Madri.



Marcos González de La-Hoz. Diretor da área de *Inbound Marketing* da LLYC Madri. Professor, Diretor de Programas Executivos e Presidente do Clube *Customer Experience & Inbound Marketing* da *IE Business School*. González de La-Hoz é membro do Comitê Digital da Associação para o Desenvolvimento da Experiência do Cliente DEC. É Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade de Swansea (Reino Unido). Tem Mestrado em Marketing e Vendas pela IE Business School e em Filosofia e Humanidades pela Universidade Francisco de Vitoria. Tem mais de 15 anos de experiência como consultor de marketing em multinacionais de reconhecido prestígio. É, além disso, autor do livro *“Excelência Comercial. Como aumentar a carteira de clientes”* (2012, Wolters Kluwer), ganhador do prêmio Melhores Ideias do Ano 2012 concedido pela Revista *Actualidad Económica*. É coautor e diretor da obra *“Experiência do Cliente”* (2015, LID & IE Publishing).

DIREÇÃO CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Diretor-geral de Estratégia
acorujo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e Diretor-geral de Talento e Inovação
gpanadero@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Diretora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor Jurídico & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Diretor de Tecnologia
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

Antonieta Mendoza de López
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina
amendoza@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor-geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Luísa García
Sócia e Diretora-geral
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

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

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sênior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Madrid

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente
Relações Públicas
jnavarro@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Sócio e Diretor Sênior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Diretor Sênior
Consumer Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sênior
Comunicação Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Diretor Sênior
de Corporativo Financeiro
jlopez@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,
5^o Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Sócio e Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Claudia Gioia
SPV Americas, Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

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

New York

Gerard Guiu
Diretor de Desenvolvimento de
Negócios Internacionais
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÃO NORTE

Javier Rosado
Sócio e Diretor-geral Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

México

Juan Arteaga
Diretor-geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor-geral
rblanco@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor-geral
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower,
piso 9 Calle 57,
Obarrío - 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 Jose

Pablo Duncan - Linch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General
350 metros oeste
Trejos Montealegre,
Escazú, San José
Tel. +506 228 93240

REGIÃO ANDINA

Luis Miguel Peña
Sócio e Diretor-geral Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

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
lmpena@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
Diretor-geral
cllanos@llorenteycuenca.com

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

REGIÃO SUL

Juan Carlos Gozzer
Diretor-geral Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo y Rio de Janeiro

Cleber Martins
Diretor-geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Ladeira da Glória, 26
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor-geral
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago

Francisco Aylwin
Presidente Conselheiro
faylwin@llorenteycuenca.com

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



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

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

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 IDEAS LLYC.

llorentycuenca.com
www.revista-uno.com.br