IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

ESTUDO

O RISCO REPUTACIONAL NOS CONSELHOS DO IBEX 35: CONQUISTAS E DESAFIOS

Madrid,26 de setembro de 2019

LLORENTE Y CUENCA

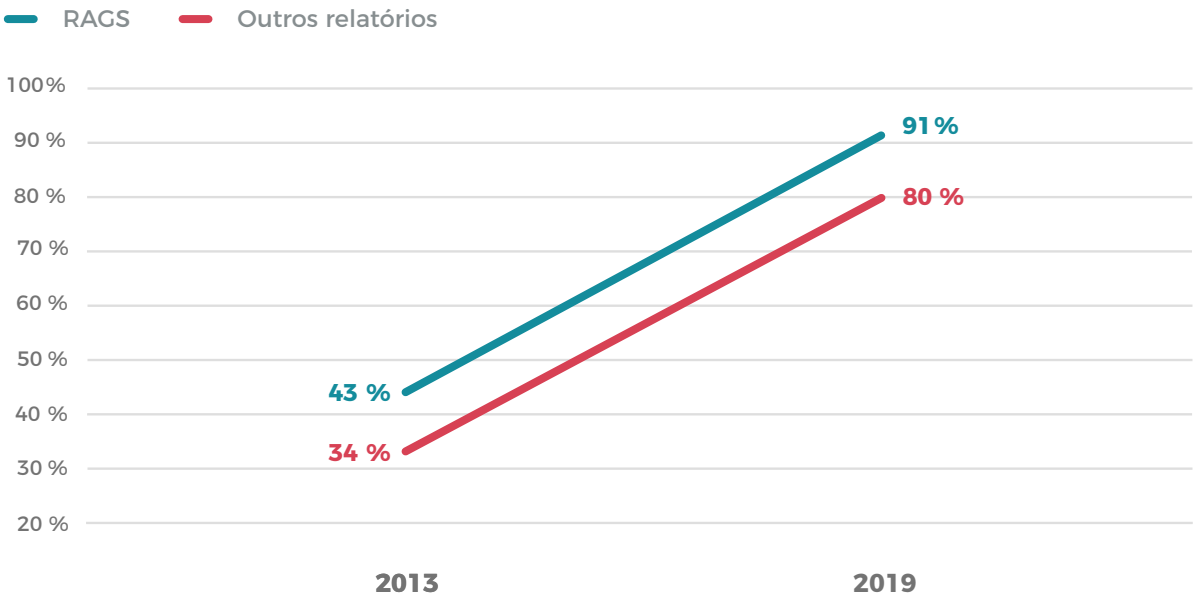
A gestão do risco reputacional como uma nova categoria de riscos tem vindo a consolidar-se entre as empresas do Ibex 35. A maioria das empresas do índice espanhol assim o diz nos últimos Relatórios de Governo Societário, nos relatórios anuais, nos regulamentos do Conselho de Administração e nos das principais Comissões.

Uma análise realizada pela equipa de Liderança e posicionamento corporativo da LLYC mostra que **91 % das empresas do Ibex 35 já incluem os riscos reputacionais nos últimos Relatórios Anuais de Governo Societário (RAGS)**, face a 43 % há cinco anos. Além disso, 80 % fornecem informações sobre a gestão de riscos reputacionais no relatório anual de 2018, face a 34 % em 2013.

O BOM GOVERNO PROMOVE A GESTÃO DO RISCO REPUTACIONAL

O principal fator que estimula o interesse pelo risco reputacional nos Conselhos são as inúmeras recomendações relativas ao governo societário desenvolvidas nos últimos cinco anos. Um primeiro marco foi **a inclusão do risco reputacional como um risco específico a ser avaliado pelas empresas** na revisão parcial do Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (Código Unificado de Bom Governo das Sociedades Cotadas), de 2013[1]. Esta é uma mudança importante, pois considera-se que existem eventos específicos de risco reputacional para avaliar e não apenas impactos mediáticos de riscos operacionais (tradicionalmente chamados «riscos de imprensa»).

Gráfico 1
EVOLUÇÃO DA PRESENÇA DE RISCO REPUTACIONAL NOS RELATÓRIOS DE GESTÃO DO IBEX 35



[1] CNMV, Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas," 44. Que a política de controlo e gestão de riscos identifique, pelo menos: a) Os diferentes tipos de risco (operacionais, tecnológicos, financeiros, legais, reputacionais...) enfrentados pela empresa, incluindo os passivos contingentes e outros riscos extrapatrimoniais entre os riscos financeiros ou económicos (...)»

Dois anos mais tarde, o Código de Bom Governo das Sociedades Cotadas de 2015[2], que indui uma perspetiva mais internacional e muito marcada pela crise económica e financeira, recomendava que as empresas cotadas contassem com uma política de controlo e gestão de riscos que identificasse todos os riscos a que estão expostas, citando especificamente o **risco reputacional**. O documento coloca este risco ao nível da responsabilidade do Conselho, e não exclusivamente das áreas de gestão da empresa.

De acordo com estas recomendações de bom governo, **88,6 % das empresas do Ibex mencionam a reputação corporativa** nos Regulamentos dos Conselhos de Administração, em relação à conduta adequada dos administradores.

A preocupação dos Conselhos centra-se na **atuação dos administradores**, de acordo com a recomendação 22 do Código de Bom Governo, que obriga as sociedades a estabelecer regras que obriguem os administradores a informar e, se for caso disso, a se demitirem nos casos que possam prejudicar a credibilidade e a reputação da sociedade e, sobretudo, a informar o Conselho de Administração dos processos criminais em que são acusados, bem como das subsequentes vicissitudes processuais. Na sequência desta recomendação, 97 % das empresas asseguram que dispõem de regras que obrigam os administradores a informar e a demitir-se nos casos que possam prejudicar a credibilidade e a reputação da empresa.

“91 % das empresas do Ibex 35 já incluem os riscos reputacionais nos últimos Relatórios Anuais de Governo Societário”

A recomendação 53 do Código de Bom Governo coloca a reputação entre os riscos não financeiros da empresa que também **devem ser avaliados pelo Conselho em comissões** (de Auditoria, de Nomeações ou de RSE), deixando em aberto a possibilidade de criação de uma comissão específica.

Seguindo esta recomendação, a maioria das empresas (51 %) aborda os riscos não financeiros na comissão de auditoria[3]. Um quarto das empresas do Ibex 35 passou a chamar as comissões de auditoria de «Auditoria e Riscos» e 20 % optaram por criar uma comissão específica de riscos para tratar de assuntos relacionados com o risco reputacional. Este último grupo corresponde essencialmente a instituições financeiras, adaptando-se às respetivas regulamentações específicas.

Quanto às ferramentas de gestão, **o COSO[4] está consolidado como a estrutura de gestão de referência**. 74 % das empresas identificam este tipo de ferramenta com clareza suficiente para inferir que **a estrutura COSO continua a ser o esquema de referência para a gestão de riscos**. 42 % das empresas referem-na diretamente como a principal ferramenta para a gestão de riscos. Além disso, 66 % das empresas do Ibex 35

[2] CNMV, Código de Bom Governo das Sociedades Cotadas, fevereiro de 2015.

[3] Nenhuma empresa do IBEX 35 criou uma comissão específica de reputação, como era esperado em 2013. Na época, a Telefónica foi pioneira, mas atualmente a reputação está integrada nas comissões tradicionais do Conselho.

[4] O COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) é uma comissão internacional que promove uma estrutura voluntária de gestão do controlo interno para a gestão de riscos em todos os níveis da organização e estabelece diretrizes para a tomada de decisões dos dirigentes para o controlo dos riscos e a atribuição de responsabilidades.

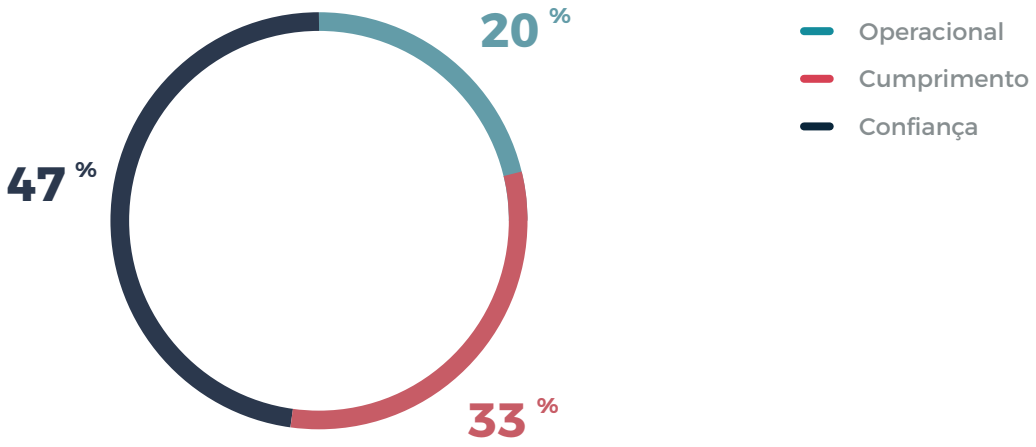
refere-se ao COSO tanto para a gestão de riscos quanto para a gestão da informação financeira no âmbito das SCIIF[5] (Controlo Interno da Informação Financeira) adotado pela CNMV.

O QUE SE ENTENDE POR RISCO REPUTACIONAL?

Portanto, como primeira conclusão, pode dizer-se que **as empresas do Ibex 35 já incorporaram a gestão dos riscos reputacionais ao mais alto nível**. No entanto, das 32 empresas que mencionam o risco reputacional nos RAGS, apenas 43 % efetuam um exercício de definição de riscos para além da simples menção. E a verdade é que não existe um conhecimento homogéneo do que é o risco reputacional. Há três conceitos que se destacam, principalmente, nas empresas do Ibex 35:

- **O risco reputacional enquanto risco de cumprimento** – quase uma em cada três empresas define o risco reputacional do ponto de vista do cumprimento. Para estas empresas, o principal risco reputacional que estão a gerir é o que resulta do incumprimento legal e dos códigos de conduta que as afetam;
- **O risco reputacional enquanto impacto derivado de riscos operacionais** – 25 % das empresas do Ibex 35 definem este tipo de riscos do ponto de vista de riscos operacionais: incêndios em fábricas, acidentes, falhas nos processos etc.; esta tendência é reforçada quando se analisa a categoria de riscos na qual se enquadra o risco reputacional. As empresas que não estabelecem uma definição precisa do risco reputacional incluem geralmente este tipo de riscos associados aos riscos operacionais;
- **O risco reputacional enquanto risco estratégico, associado à gestão da confiança com os grupos de interess**e – 46 % das empresas, principalmente as instituições financeiras, definem o risco reputacional como «riscos do ambiente», referindo-se a eventos ou fatores externos relacionados com o ambiente político e social, que podem gerar uma perda de confiança dos stakeholders: «Qualquer ação, evento ou circunstância que possa ter um impacto desfavorável nas perceções e opiniões dos grupos de interesse a respeito da empresa».

Gráfico 2
DEFINIÇÃO DO RISCO REPUTACIONAL NOS RAGS DO IBEX 35



[5] Control interno sobre la información financiera en las entidades cotizadas

Não nos surpreende que as instituições financeiras estejam a desenvolver um conceito mais avançado de risco reputacional, de acordo com as regras específicas de bom governo definidas pela Autoridade Bancária Europeia (EBA) em 2017 para as instituições financeiras[6], que incluem várias secções relacionadas com a gestão do risco reputacional.

Estas orientações têm uma dupla importância: em primeiro lugar, a EBA estabelece uma definição clara de risco reputacional muito mais ampla e focada na perceção dos stakeholders; a EBA define o risco reputacional como «a probabilidade de destruição de valor para os acionistas, em consequência da perda de confiança na instituição ou de descontentamento por parte dos investidores, clientes ou participantes no mercado, uma vez que pode resultar em redução de receitas e aumento dos custos operacionais, regulamentares ou outros».

Em segundo lugar, a EBA sugere quais são as possíveis causas do risco reputacional, fixando muitas delas no âmbito das convicções e expetativas sociais. Ou seja, num território mais fluido, com enorme volatilidade, que vai além do cumprimento legal e do bom desempenho operacional. Portanto, para a EBA, **o risco reputacional deve ser refletido nos marcadores de riscos estratégicos, e não nos marcadores de riscos operacionais ou legais.**

“As empresas do Ibex 35 já incorporaram a gestão dos riscos reputacionais ao mais alto nível”

TENDÊNCIAS NA GESTÃO DO RISCO REPUTACIONAL

Na nossa opinião, a visão estratégica do risco reputacional promovida pela EBA está mais alinhada com **o novo ambiente de negócios VUCA** (sigla em inglês de Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous – volátil, incerto, complexo e ambíguo), que está a incentivar o aparecimento de novos riscos reputacionais decorrentes de mudanças sociais, bem como o aumento dos chamados riscos reputacionais por associação, ampliados pelo desenvolvimento de modelos competitivos baseados em alianças estratégicas. Este ambiente é uma fonte de preocupação à escala global, como salientam numerosos estudos[7].

[6] European Banking Authority, Final report on guidelines on internal governance (26/9/2017).

[7] Por exemplo, o AON Global Risk Management Survey 2019, elaborado entre mais de 2600 gestores de riscos de 33 setores diferentes e 60 países, classifica o risco reputacional como o segundo mais preocupante para os dirigentes, apenas atrás da desaceleração da economia e acima das mudanças aceleradas nos fatores de mercado.

A mudança de paradigma, baseada na democratização do poder / empoderamento dos cidadãos, projeta, sem dúvida, mudanças drásticas em todo o ecossistema social relativamente às convicções partilhadas, que são a base da estrutura social e do processo de interpretação da realidade para os indivíduos. Neste contexto, destacamos de seguida a emergência de novos riscos reputacionais.

- **Causas ativistas**, tais como a integração da diversidade, a proteção do Planeta ou os direitos dos animais (para dar três exemplos), cuja resposta adequada pode ou não condicionar a materialização de certos riscos reputacionais.

- **Riscos por associação**: os novos modelos de concorrência, baseados na criação de ecossistemas competitivos, multiplicam os riscos reputacionais por associação.

- **Ciber-riscos:** a informatização permite a geração de esquemas de impacto em larga escala sobre as convicções partilhadas (incl., propaganda em massa, fake news etc.).

- **Novos dilemas éticos:** a informatização da sociedade e da economia incorpora novos dilemas éticos, relacionados com a privacidade, as condições de trabalho etc.

- A ausência de um **propósito corporativo** ou de uma visão no longo prazo que explique como a empresa pretende distribuir valor entre os diferentes grupos de interesse e medir os impactos sociais e ambientais. Esta ausência é cada vez mais vista como um risco reputacional na esfera financeira, nos critérios estabelecidos pelas entidades de rating e por parte dos *proxy advisors*[8] .

O novo paradigma tem demonstrado claramente a existência de riscos reputacionais que podem afetar a perda de confiança na instituição ou o descontentamento e que não derivam das operações tradicionais, mas têm origem precisamente na mudança de convicções e expetativas da sociedade e na resposta por parte da empresa.

Por exemplo, a informatização tornou as empresas de tecnologia desejáveis para trabalhar para os profissionais mais bem preparados, enquanto as empresas tradicionais, como os bancos ou as de auditoria, perderam atratividade. Isto não é necessariamente por terem cometido erros nas operações, mas por causa de uma mudança na sociedade. As duas hipóteses. Se estas empresas não forem capazes de estabelecer uma dinâmica de liderança social, esta mudança provavelmente afetará consideravelmente as expetativas de negócios para o futuro.

[8] Este ponto está na base do documento «Statement on the Purpose of a Corporation», publicado pela Business Roundtable em agosto de 2019 e que teve um impacto global, ao ser assinado por cerca de uma centena de executivos de topo. Na mesma linha, tem interesse o documento «A sense of purpose», a carta de Larry Fink aos acionistas em 2019, colocando o foco do negócio no longo prazo.

Mas a novidade não está apenas na emergência de um novo tipo de riscos reputacionais, mas também no impacto que podem ter, em consequência dos novos comportamentos dos stakeholders. É o que chamamos de novas síndromes reputacionais:

- **efeito anestesia,** resultante de uma sociedade cansada, esgotada e deprimida pelo hiperativismo e pela extrema competitividade; este efeito consiste num impacto aparentemente menor do risco a curto prazo sobre o comportamento do consumidor e / ou do investidor, mesmo que os efeitos se concretizem a longo prazo;

- **desconfiança estrutural e hipertransparência** – tradicionalmente, a confiança funciona como um pêndulo, sempre houve referências de confiança, mas, no século XXI, os seres humanos estão a habituar-se a viver em ambientes de baixa confiança; o desaparecimento da confiança fomenta a aposta em sistemas de vigilância e controlo; um dos aspetos mais relevantes atualmente, no que respeita à reputação, é o surgimento de uma «falsidade corporativa» ou ocultação de informações relevantes;

- **transferência de responsabilidade** – desde o início da crise económica, o mal-estar social e a responsabilidade legal resultante está a mudar-se das corporações para os administradores.

DO CUMPRIMENTO À REPUTAÇÃO

À luz destas tendências, surge a pergunta: as empresas do Ibex 35 estão realmente preparadas para se anteciparem aos desafios reputacionais do século XXI?

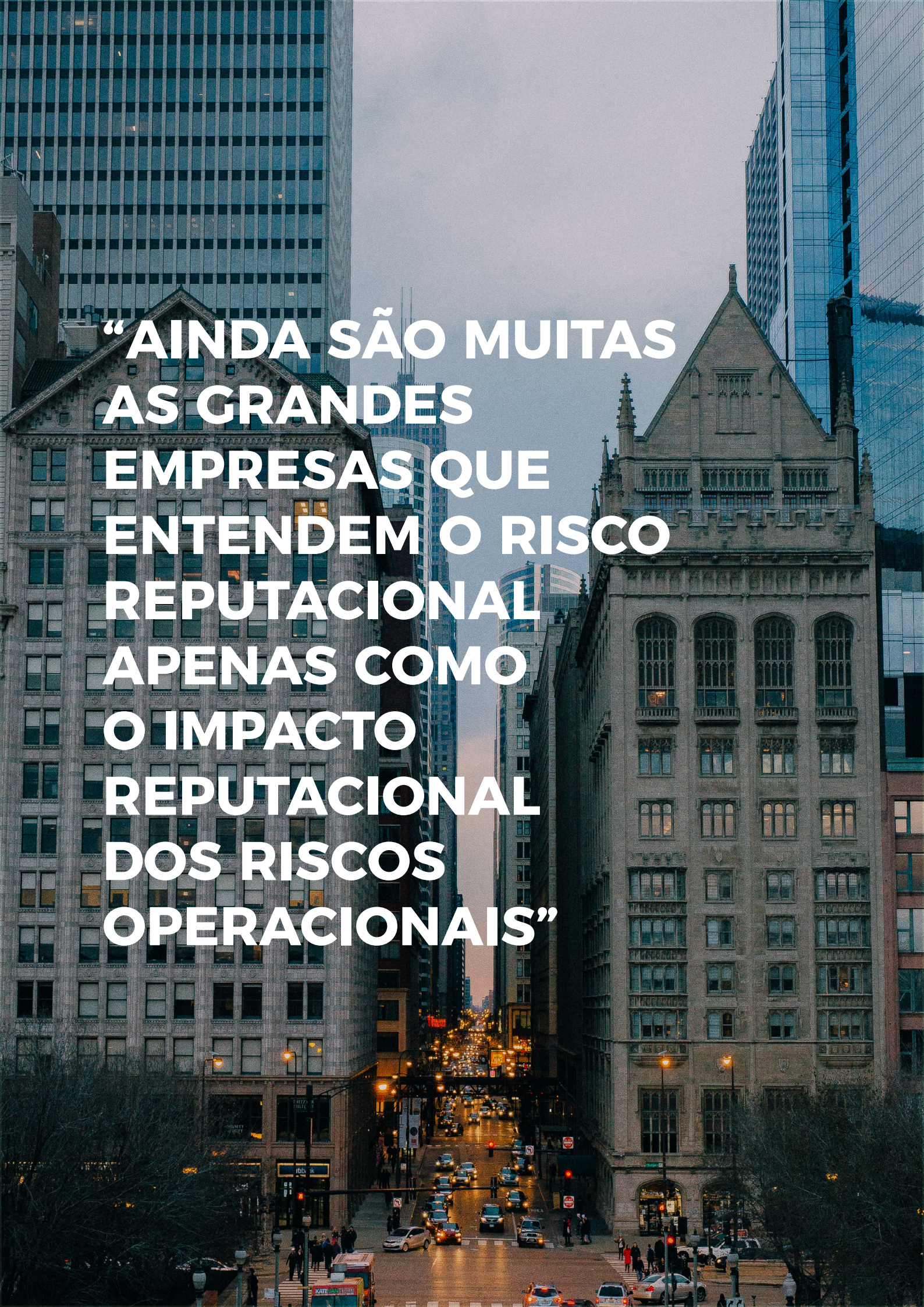
As empresas do Ibex 35 já implementaram as recomendações de bom governo em matéria de risco reputacional, capacitando o Conselho e dotando-o de ferramentas para assumir a responsabilidade da gestão da reputação da empresa. No entanto, como vimos, a abordagem ainda não é homogénea e parece muito incipiente quando comparada com o nível de profundidade existente na gestão de outros riscos corporativos, tais como os financeiros ou operacionais.

Na nossa opinião, **ainda são muitas as grandes empresas que entendem o risco reputacional apenas como o impacto reputacional dos riscos operacionais**, ou seja, quando a opinião pública toma conhecimento, normalmente através dos meios de comunicação, de um erro, uma falha, um incumprimento etc., da empresa relacionado com as atividades normais.

O desafio, portanto, é **passar do cumprimento para uma gestão da reputação corporativa mais abrangente**, que vá além do cumprimento das recomendações de bom governo e que permita **anteciparem-se aos novos desafios** relacionados com a reputação, que afetam especialmente as grandes empresas cotadas. O primeiro destes desafios é a crescente e imparável exigência no que diz respeito à transparência, que está a gerar novos riscos reputacionais que, até hoje, não existiam. Um exemplo recente é a chamada «lei da informação não financeira»"[9] que obriga as empresas a comunicar ao mercado informações sobre a gestão da diversidade.

Para avançar neste desafio, os Conselhos devem promover as ferramentas para uma correta compreensão dos riscos reputacionais associados ao negócio e o alinhamento do governo dentro das funções neste âmbito. A este respeito, deverão promover a criação de um sistema de gestão de riscos reputacionais útil, ordenado e adaptado às normas de gestão de riscos corporativos, com a mesma qualidade e rastreabilidade que os riscos financeiros.

[9] Lei 11 / 2018, de 28 de dezembro, que altera o Código de Comércio, o texto consolidado da Lei das Sociedades de Capital aprovado pelo Real Decreto Legislativo 1 / 2010, de 2 de julho, e a Lei 22 / 2015, de 20 de julho, sobre Auditoria de Contas, em matéria de informação não financeira e diversidade.



“AINDA SÃO MUITAS AS GRANDES EMPRESAS QUE ENTENDEM O RISCO REPUTACIONAL APENAS COMO O IMPACTO REPUTACIONAL DOS RISCOS OPERACIONAIS”

Fazemos a seguir algumas recomendações, baseadas no modelo de gestão de riscos reputacionais e empatia corporativa que promovemos na LLYC:

- **Compreensão correta dos riscos:** para entender a dinâmica da geração de riscos reputacionais num ambiente político e social fluido como o atual, é necessário ampliar o foco da escuta e da análise para além do esquema tradicional, que identifica como fontes de risco a frustração das expetativas dos stakeholders, a coordenação inadequada na comunicação ou o desconhecimento; a mudança acelerada das convicções e expetativas sociais, bem como a desinformação (quando não são fake news) são fatores de risco cada vez mais importantes..

- • **Colocar o foco no diagnóstico adequado das convicções e expetativas** (emoções e atitudes) que estão na base da confiança e que, portanto, são a referência para a gestão do risco reputacional; compreender as convicções dos *stakeholders* abre a perspetiva para a análise dos riscos reputacionais que, pela nossa experiência, muitas empresas ainda não incorporaram estruturalmente nos sistemas de gestão de riscos corporativos; o correto diagnóstico da reputação é fundamental, entre outras coisas, para determinar elementos como a tolerância de uma empresa ao risco reputacional; há cinco tipos de expetativas básicas[10] que demonstraram o impacto na confiança empresarial e que podem, portanto, ajudar-nos a identificar os novos riscos reputacionais:

  - **Expetativas pragmáticas** – a utilidade, o cumprimento de promessas e os resultados esperados;

  - **Expetativas relacionais** – determinam o tipo de relação que se espera ter com a empresa / pessoa (confiança, proximidade, honestidade etc.); a onda de transparência responde a este tipo de expetativas;

  - **Expetativas éticas** – relacionadas com a integridade dos comportamentos e a coerência dos valores da organização / pessoa em relação aos próprios valores;

  - **Expetativas aspiracionais a** – imagem ou o apelo que a marca, a organização ou a pessoa projeta socialmente e aos quais queremos associar-nos;

  - **Expetativas comunitárias** – relacionadas com o impacto da finalidade ou com a contribuição da organização ou pessoa para a solução de problemas sociais.

[10] Cardona y Tolsá, "Empatia Corporativa: uma nova abordagem da gestão da reputação",

- **Disciplina prudencial, não contabilística:** a gestão do risco reputacional deve preservar a prevalência da abordagem estratégica sobre a abordagem contabilística; com base nesta preocupação, os Conselhos mais avançados estão a trabalhar para promover a gestão integral dos riscos reputacionais em cinco áreas:
    - **Auditoria de risco reputacional** – para avaliar o ambiente de controlo e o perfil reputacional da organização.
    - **Identificação e avaliação de riscos** – o processo de identificação e avaliação dos riscos reputacionais está orientado para a elaboração de um mapa de riscos classificados pelo impacto que têm e pela probabilidade de ocorrência.
    - **Tratamento dos riscos** – planos de prevenção e / ou mitigação de riscos; as iniciativas ou estratégias de gestão de risco reputacional estão a aumentar através do ativismo corporativo, gerando plataformas de liderança ou mesmo atividades de ativação social (do tipo *grassroots*).
    - **Painel de instrumentos de riscos reputacionais** – como ferramenta específica para o Conselho de Administração.
    - **Sistema de monitorização e alertas** dinâmico e permanente, que vai além do mapa de riscos e que permite adaptar o modelo de gestão ao dinamismo da sociedade atual.
- **Transformar os riscos em oportunidades:** sem dúvida que um sistema adequado de gestão dos riscos reputacionais pode constituir um fator gerador de confiança dos investidores nos sistemas de controlo da empresa, e pode igualmente sustentar as avaliações positivas por parte das instituições financeiras e das agências de classificação de risco; tudo isto deve estar refletido nos relatórios anuais da empresa.

¿Como elaborámos esta análise?

A fin de obter os dados citados neste estudo, foram analisadas as seguintes informações públicas fornecidas pelas empresas cotadas do Ibex 35:

Os Relatórios Anuais de Governo Societário emitidos à CNMV relativos ao exercício de 2017-2018

Os Regulamentos dos Conselhos de Administração

Os Relatórios Anuais do exercício 2017-2018

À luz desta documentação, foram identificadas as práticas mais comuns em matéria de riscos reputacionais e analisadas as seguintes questões:

- **Análise do conceito**, classificação e abordagem que as diferentes empresas fazem do risco reputacional, bem como identificação do órgão competente no qual delegam esta gestão.
- Análise da **presença do risco reputacional** ccomo risco específico nos regulamentos dos Conselhos de Administração.
- Existência de **comissões con competências específicas em matéria de riscos** -CComissões de Riscos nos Conselhos de Administração, bem como a presença de comissões híbridas com competências extraordinárias em gestão de riscos, e Comissão de Auditoria e Riscos-.
- Identificação de **estruturas de gestão e ferramentas** de controlo de riscos.

	PRESENÇA DE RISCO REPUTACIONAL				Comissão gestora do risco reputacional	Foco /conceito do risco reputacional (*)
	Regulamento do Conselho	Regulamento da Comissão do Conselho	IAGC	Relatório Anual		
ACCIONA	●	●	●		Auditoria	Operativo
ACÉRINOX	●		●	●	Nomeações e remuneração	Estratégico
ACS	●		●	●	ND	Operativo
AENA	●		●		Auditoria	ND
AMADEUS	●		●	●	Auditoria	Compliance
ARCELORMITTAL			●		ND	ND
BANKIA	●		●	●	Auditoria	Estratégico
BANKINTER	●		●	●	Auditoria	Estratégico
BBVA	●		●	●	Riscos	Compliance
CAIXABANK	●		●	●	ND	Compliance
CELLNEX TELECOM	●		●		Nomeações e remuneração	ND
CIE AUTOMOTIVE			●	●	ND	Estratégico
DIA	●	●	●	●	Auditoria	Estratégico
ENAGAS	●		●	●	ND	Estratégico
ENDESA	●		●	●	Auditoria, Nomeações e remuneração	Estratégico
FERROVIAL	●			●	Auditoria	Estratégico
GRIFOLS			●	●	ND	Operativo
IAG (IBERIA)	●		●	●	ND	Compliance
IBERDROLA	●	●	●		Auditoria	ND
INDITEX	●		●	●	Remuneração	Compliance
INDRA	●		●		Auditoria	ND
INM. COLONIAL	●		●	●	ND	Operativo
MAPFRE	●		●	●	Auditoria	Estratégico
MEDIASET	●	●	●	●	Auditoria	ND
MELIA HOTELS INTL	●		●	●	Auditoria	Estratégico
MERLIN PROP.	●	●	●		Auditoria	ND
NATURGY	●		●	●	ND	Operativo
REE	●		●	●	ND	Compliance
REPSOL	●			●	ND	Estratégico
SABADELL			●	●	Auditoria	Operativo
SANTANDER	●	●		●	Auditoria, nomeações remunerações e supervisão de riscos	Compliance
SIEMENS GAMESA	●		●	●	Auditoria	Operativo
TÉCNICAS REUNIDAS	●		●	●	ND	Estratégico
TELEFÓNICA	●	●	●	●	Auditoria	Compliance
VISCOFAN	●		●	●	Auditoria	Estratégico

FUENTE: LLYC

(*) Critérios subjetivos aplicados pelo analista com base nas definições de risco reputacional incluídas nos regulamentos e/ou relatórios da empresa

AUTORES

Juan Cardona Soriano. Diretor Senior da área de Liderança e Posicionamento Corporativo da LLYC em Madrid

Cardona tem 20 anos de experiência profissional nas áreas de comunicação corporativa, reputação e responsabilidade social, tendo assessorado a estratégia de comunicação de inúmeras empresas internacionais e negociadas na Bolsa. Foi Diretor de Operações em Excelência Corporativa e Diretor de Responsabilidade e Reputação Corporativa da Ferrovial.

Francisco Hevia Obras. Diretor Sênior de Comunicação Corporativa da LLYC em Madrid

Licenciado em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade Complutense de Madri, possui mais de 20 anos de experiência em comunicação, tanto na área de consultoria como corporativa.

Entre 2000 e 2007, fez parte da equipe da LLYC para depois integrar o Grupo Siro, no cargo de Diretor de Comunicação e Recursos Humanos. Nos últimos três anos ocupou a direção de Comunicação e RSC da Calidad Pascal. Atualmente, é conselheiro independente do Grupo José María e presidente da Associação de Diretores de Responsabilidade Social Corporativa (DIRSE).

DIREÇÃO CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Sócio e CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Chief Talent Officer
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Diretor de Tecnologia
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vice-presidente de Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPANHA E PORTUGAL

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

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

Barcelona

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

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sénior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Madri

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

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sénior Esporte
e Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

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

David G. Natal
Diretor Sénior
Consumer Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sénior
Comunicaçao Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Diretor Sénior
Comunicaçao Financeira
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, 5º 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
SVP Americas,
Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

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

Nova Iorque

Gerard Guiu
Diretor de Desenvolvimento
de Negócio Internacional
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. Colonia 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
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor-geral
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - 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. – Colômbia
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
Sócio e Diretor-geral Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo e Rio de Janeiro

Cleber Martins
Sócio e Diretor-geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Daniele Lua
Diretora Executiva
dlua@llorenteycuenca.com

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 de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
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 IDEIAS na LLYC.

ideas.llorenteycuenca.com
revista-uno.com