IDEAS LLYC

EXPLORE. INSPIRE.

ARTIGO

# O PAPEL DOS CEO PERANTE O IMPACTO DA COVID-19

## COMO SUPERAR A CRISE E GARANTIR A SUSTENTABILIDADE DAS EMPRESAS

Madrid, 8 de Abril de 2020

LLORENTE Y CUENCA

## OUVIR, PENSAR E AGIR

A responsabilidade do diretor executivo é sempre um desafio.

*Sempre que há um desafio, há também uma oportunidade para o enfrentar e para demonstrar e reforçar a nossa vontade e determinação. – Dalai Lama*

Tornar uma organização sustentável é algo difícil de concretizar, mas fácil de concetualizar. Só é preciso ser-se capaz de executar uma proposta que crie valor para todos os principais *stakeholders.*

Para tal, o CEO deve receber dos representantes dos donos da empresa um propósito, uma visão e valores que marquem claramente a genética da mesma, um campo de ação definido, dentro do qual se enquadrará uma estratégia a seguir para, na medida do possível, dar resposta às necessidades de cada um dos principais grupos da organização.

A compreensão do ecossistema da empresa e das megatendências às quais as pessoas precisam de se adaptar permite ao CEO estabelecer um quadro de referência claro e partilhá-lo com aqueles que o devem seguir para obter os resultados esperados no curto e no longo prazo.

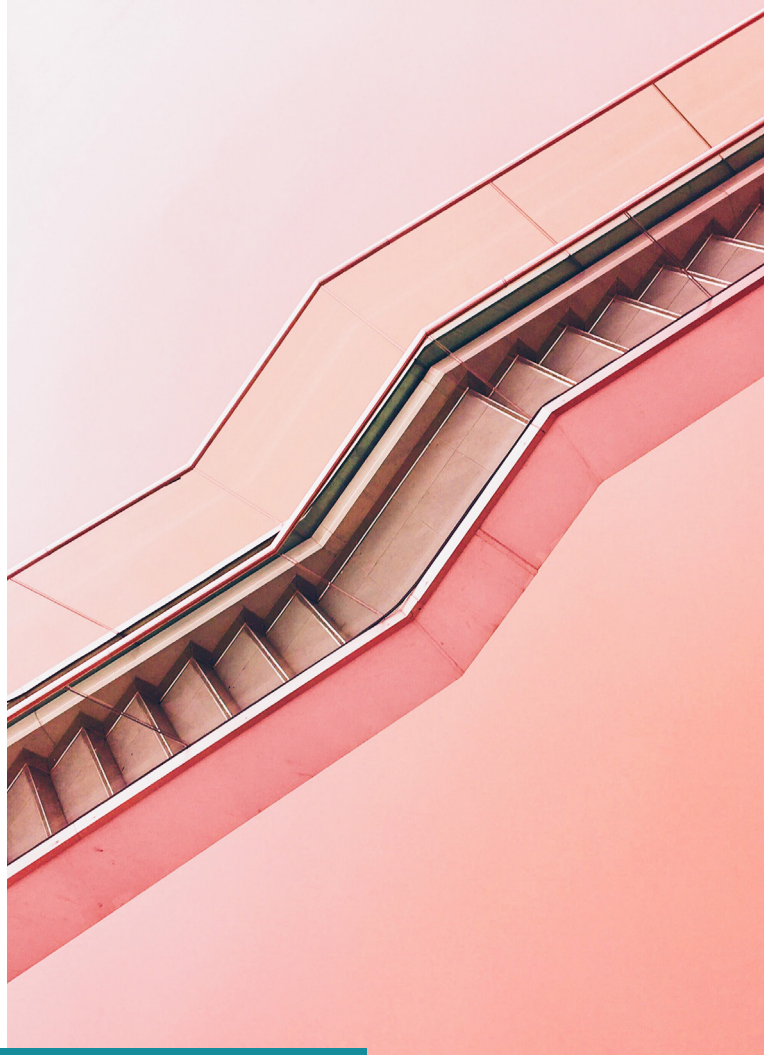
**“A compreensão do ecossistema da empresa e das megatendências às quais as pessoas precisam de se adaptar permite ao CEO estabelecer um quadro de referência claro”**

## O TERRAMOTO COVID-19

Estávamos a meio desse processo de compreensão, quando a disrupção se fez sentir. Trata-se de um agente externo imprevisível que mudou tudo de forma repentina e cujas implicações para a saúde são óbvias, as implicações económicas começam a surgir e as sociais chegarão nos próximos meses.

Quais deveriam ser as prioridades neste momento para poder gerir a crise como uma oportunidade e tirar partido da mesma? Já não basta minimizar os danos; o que os donos das organizações esperam dos diretores executivos é que naveguem neste ambiente e que sejam capazes de se fortalecerem nesta situação e de criar valor na adversidade.

Para o efeito, parece lógico pensar que, se tivermos um bom sistema de gestão, basta aplicá-lo e ter em conta as especificidades da situação que estamos a viver.



## MANTENHA-SE FIEL AOS SEUS PRINCÍPIOS

Concentre-se em manter o seu propósito, a sua visão e os seus valores. Traí-los nestas circunstâncias poderá adicionar valor no curto prazo, mas os *stakeholders* sentir-se-ão frustrados por verem que qualquer dificuldade o faz alterar o rumo e o modo de ser.

Ter um propósito ajuda as empresas a respeitar a razão existirem, uma vez que têm de tomar medidas novas e céleres, o que será muito importante para manter as equipas aptas para a empresa. Os *millennials* começam agora a integrar o mercado como consumidores, funcionários, fornecedores e até como acionistas, e procuram fazer parte de algo maior, deixar uma marca neste mundo e contribuir positivamente para o mesmo.

Saber porquê e para que existe a organização, como somos e como fazemos as coisas ajuda a estabelecer com as pessoas ligações necessárias para a sustentabilidade da nossa atividade. Considerar os funcionários, os fornecedores, os cidadãos e os acionistas aquando das decisões e da comunicação com os clientes ajudar-nos-á a permanecermos ligados ao nosso projeto e à nossa empresa.

As empresas que reagem melhor nesta situação são as que filtram as decisões pelo propósito e pelos valores. Ter o farol aceso ajuda a chegar a bom porto.

**“Saber porquê e para que existe a organização, como somos e como fazemos as coisas ajuda a estabelecer com as pessoas ligações necessárias para a sustentabilidade da nossa atividade”**

## OUÇA OS SEUS *STAKEHOLDERS*

Certamente, as prioridades deles também mudaram. Observe-as, preste atenção e adapte a estratégia e o plano de ação em conformidade. Responda claramente às novas exigências e reforce os laços e as relações com eles nesta fase complexa.

Dê prioridade aos *stakeholders* durante a crise. O objetivo é manter todos relativamente satisfeitos ao mesmo tempo. No entanto, também é verdade que, em situações extremas como a atual, precisamos de estabelecer prioridades para tomar decisões com critérios claros. Neste momento, os clientes, os funcionários e os fornecedores financeiros são fundamentais. Depois de estabelecer as prioridades, poderemos então dedicar tempo à gestão de fornecedores de bens e serviços, aos cidadãos e aos acionistas.

## COMPREENDA O EFEITO QUE A COVID-19 TEM NAS MEGATENDÊNCIAS E TIRE PARTIDO

Este terramoto é uma oportunidade para acelerar os planos de transformação rumo às megatendências. Reflita sobre a forma como a COVID-19 acelerou as mudanças globais e como pode tirar partido das mesmas.

É preciso pensar no efeito da mesma na gestão da **globalização** enquanto um problema mundial que exige soluções abrangentes; no estímulo para a **autogestão** que se tem verificado no teletrabalho, no progresso da **automatização** dos processos de produção e de informação; no aumento da utilização da **tecnologia** nas comunicações ou nas impressoras 3D; no desenvolvimento da **economia partilhada**, na qual o voluntariado surge enquanto solução; na **escassez de recursos** (neste caso, recursos de saúde, tais como equipamentos, medicamentos e colaboradores); no **aumento da regulamentação** com um decreto atualizado para a adaptação a situações de emergência; na **incerteza** política e socioeconómica, entre outros aspetos.

## ADAPTE A ESTRATÉGIA COM PLANOS DE CONTINGÊNCIA CENTRADOS NO QUE É IMPORTANTE

**Proteja a caixa.** Sem a tesouraria, irá afogar-se. Garanta as cobranças e os pagamentos. Elimine tudo o que for supérfluo e recorra a um orçamento de base zero que permita a reavaliação dos custos que não fazem sentido no novo cenário. Externalize os custos e calcule o risco, para que não haja custos se não houver receita. Procure financiamento para garantir a liquidez necessária à sua atividade.

**Procure financiamento.** Para tal, é preciso fazer uma projeção financeira que vá além da previsão das cobranças e dos pagamentos. Faça uma projeção do futuro com base no balanço e no fundo de maneio para saber quais as necessidades de liquidez, qual o montante a ser financiado e o prazo. Seja prudente e peça mais dinheiro e tempo do que prevê que venha a necessitar inicialmente. Cancelar e pagar mais cedo é mais fácil do que pedir mais ou atrasar os pagamentos.

**Aceite ajuda.** Toda a ajuda conta, por mais pequena que seja. Atualmente, estamos a testemunhar propostas de adiamento do pagamento de dívidas, ajudas financeiras, ofertas para flexibilizar os contratos de trabalho, uma melhoria dos prazos de cobrança por parte das grandes empresas, atrasos no pagamento de impostos, a negociação de condições contratuais etc. Face à incerteza, tire partido de todas as medidas, proteja-se o máximo possível e aceite toda a ajuda que lhe é oferecida, por mais pequena que possa parecer.

**Planeie a saída**. Defina o impacto nas vendas. Tratam-se de vendas que se podem recuperar na saída ou de vendas verdadeiramente perdidas? Depois de esclarecer o ponto de situação, concentre-se na recuperação da atividade comercial. Defenda os preços para a saída; não caia no erro de competir nos preços e de destruir valor. Regressar ao mercado numa boa situação competitiva vai depender das suas ações e omissões durante a gestão da crise.

**Centre-se nos clientes.** Ligue-lhes, procure perceber o que se passa com eles, pergunte o que esperam de si e em que é que os pode ajudar. Mesmo em isolamento, os clientes continuam a ter necessidades. Como pode adaptar a oferta à nova situação? Agora mais do que nunca, precisam de sentir que está por perto e que faz parte da equipa. Vivemos das vendas, e temos de construir a base para as recuperar o quanto antes. Adapte a sua oferta e comunique-a para que a conheçam e para que lhe possam transmitir opiniões.

**Cuide das suas equipas.** São as equipas que possibilitam o funcionamento da empresa, e as prioridades que têm voltam-se para questões básicas: em primeiro lugar, vem a saúde; em segundo, ter o rendimento necessário para ultrapassar a crise; em seguida, a continuidade do emprego; e, por último, o sentimento de pertença à empresa, de reconhecimento e de ligação ao propósito. Priorize que ações deverá tomar tendo em conta estas prioridades, e conseguir que estabeleçam essa ligação.

**Colabore com os seus fornecedores.** Por trás de cada organização, há uma cadeia de valor, mais ou menos longa, que permite a realização da atividade. É preciso reduzir os custos e eliminar os gastos que não podemos suportar. No entanto, nesta conjuntura, também é importante manter uma relação saudável com os fornecedores. Ouça, aproxime-se e explique a sua situação, chegando a acordo relativamente a soluções que minimizem os danos.

**“Adapte a sua oferta e comunique-a para que a conheçam e para que lhe possam transmitir opiniões”**

**Relacione-se com os cidadãos.** A reputação criada agora será um ativo importante para a recuperação. Pense no que a sua organização pode fazer para contribuir para uma solução, e faça-o também. A empresa é uma cidadã corporativa que se deve envolver na crise e trabalhar para a resolver.

**Transparência para com os acionistas e os investidores.** Se pretende que reforcem o envolvimento com a organização, tem de saber de que maneira a situação atual alterou as expetativas que tinham. Depois de compreender a situação, informe-os de forma transparente acerca da realidade da empresa, do plano de contingência e dos planos de saída da crise. Quem investe numa empresa tem o direito de conhecer os respetivos planos, e receberá de bom grado informações que construam confiança e visão no médio prazo.

**Olhe para dentro.** Analise as suas capacidades e ponha-as a funcionar. Fazer um bom diagnóstico da situação e centrar-se na utilização máxima das suas capacidades ao custo mais baixo irá possibilitar a saída da conjuntura no curto prazo e a ênfase na recuperação o quanto antes. Tudo pode ser discutido e reorientado, desde que os princípios da organização se mantenham intactos

**Reoriente a gestão.** Seja ágil. O sentido de urgência é fundamental. Todos os envolvidos devem compreender que a rapidez da reação ao desafio no curto prazo e a reativação no longo prazo são fundamentais.

**Aprenda.** Este processo permitir-lhe-á conhecer coisas novas e compreender melhor a organização e as pessoas. Adote-o no seu dia-a-dia e partilhe com a sua equipa a necessidade de aprender com o processo.

**Inove.** A fonte mais eficaz da inovação é a mudança. Quanto mais brusca for a mudança, mais oportunidades de disrupção se produzirão na inovação em todas as áreas, como o modelo de negócio, a forma de trabalhar, a aplicação tecnológica, as alianças com terceiros etc. Tire partido da inovação e adote-a como parte de um quadro de referência da recuperação.

**Cuide da sua marca.** A sua carta de apresentação para os stakeholders é um ativo que pode adquirir valor em momentos de crise. O que faz, como o faz e como o reproduz é fundamental para que os principais agentes o compreendam bem e para que os compreenda também.

**Garantia jurídica.** Reveja os contratos com clientes, funcionários e fornecedores, para se inteirar de todas as opções de partilha de risco e de quais as obrigações e direitos associados à organização. Para evitar um possível litígio ou incumprimentos, negoceie as condições de prazos de entrega, os prazos de pagamento e de cobrança, as características do serviço etc.

**Lidere a confiança.** Este ativo intangível não se reflete na demonstração de resultados nem no balanço da organização. No entanto, a gestão deste ativo é fundamental para que os stakeholders o ajudem a ultrapassar a crise e a sair de forma organizada rapidamente. Gerir a confiança é fundamental, e para o fazer é necessário exercer a liderança do conselho de administração e centrar o storydoing e o storytelling na proximidade e no comportamento responsável.

**“O que faz, como o faz e como o reproduz é fundamental para que os principais agentes o compreendam bem e para que os compreenda também”**

**Comunique.** Há muitas pessoas com os olhos postos na organização. Querem saber o que vai acontecer ao produto, ao serviço, aos empregos, aos pedidos, aos empréstimos etc. Querem saber o que a empresa está a fazer, e não há ninguém melhor para lhes dizer do que o diretor executivo.

## COMO ENVOLVER OS STAKEHOLDERS PARA TIRAR PARTIDO DA CRISE DA COVID-19

**Crise.** Segundo a Real Academia da Língua Espanhola, uma «crise» é uma «mudança profunda com consequências importantes para um processo ou uma situação, ou para o modo como são percecionados.»

Do ponto de vista mais oriental, o conceito é representado pelos símbolos do perigo e da oportunidade, e uma medida fundamental para sair beneficiado da situação é gerir o mesmo conceito como se se tratasse de uma oportunidade.*

Para tal, é importante que a relação que mantem com os principais stakeholders da organização seja feita a partir da construção da solução, entre todos, e que tire partido das circunstâncias para os envolver no propósito e no projeto da organização.

Tendo este objetivo em mente, apresentamos a seguir algumas recomendações para o concretizar:

**Sofrer é crescer?** Nem sempre assim é; depende do modo como a organização gere a situação e da respetiva cultura anterior. Relativamente à gestão da situação, já vimos que há sacrifícios a fazer para nos fortalecermos. A questão que se coloca é saber se a organização está disposta a e preparada para fazer tais sacrifícios. No que se refere à cultura, há pouca capacidade de gestão no curto prazo, porque a cultura é algo que evolui muito lentamente. Deve avaliar rapidamente que tipo de cultura existe e se esta o irá ajudar ou não a sair da crise.

**Otimistas ou realistas esclarecidos?** A cultura da organização será fortalecida pela crise. Se tiver uma organização otimista, esta rapidamente começará a trabalhar na solução e descobrirá as oportunidades escondidas. As equipas trabalharão com energia, entusiamo, envolvimento e intensidade. No entanto, se a organização se definir como «realista esclarecida», vai gerir a situação minimizando os riscos, e irá trabalhar com medo – medo de não sair da crise, de perder condições, de ficar sem emprego. Neste momento, é algo que não pode mudar, mas deve saber em que contexto se realiza a gestão.

**Enfrente a crise.** Não a evite, não a negue; aceite-a e enfrente-a. Para tal, deve adotar três medidas. A primeira é minimizar os impactos e corrigir tudo o que não funciona, para que volte a funcionar o quanto antes. Trata-se de uma estratégia que acontece no curto prazo, que é rápida na reação e que ajuda a manter as equipas ativas e ocupadas. A segunda é mudar de prisma, ver de outro ângulo e descobrir novas soluções para sair da situação o mais rapidamente possível. A última é evitar a dor. Sofrer por sofrer não adianta e tira energia às equipas e à organização. É preciso ter um quadro de referência com soluções partilhadas com todos, para que sintam que estão a trabalhar para uma saída e não se concentrem nos danos percecionados.

**Tire proveito da organização.** Ajude os seus colaboradores a perceber que são melhores do que o que pensam que são. Desafie-os, recordando continuamente o propósito da organização e uma meta concreta para sair da crise. É necessário que revejam os conhecimentos, as competências e as aptidões, e que os utilizem no âmbito do plano. Todos contribuem, todos são importantes e devem sentir que o são. Ajude-os neste ponto, a demonstrarem a si mesmos como são importantes e a verem a mais-valia que representam para a organização.

**Estabeleça relações.** É altura de criar alianças, de unir as pessoas e de reforçar essa união. Na crise, vê-se, verdadeiramente, quem contribui, quem persiste, quem é uma força motriz na organização e quem é um fardo. Aproveite esta oportunidade para reforçar as relações e para criar laços com todos os stakeholders, uma vez que são eles que o vão ajudar a ultrapassar a crise. Depois disso, será necessário reconhecer e recompensar aqueles que se comprometeram com a organização e afastá-los daqueles que apenas se envolveram na situação.

**“Aproveite esta oportunidade para reforçar as relações e para criar laços com todos os *stakeholders*, uma vez que são eles que o vão ajudar a ultrapassar a crise”**

**Defina prioridades sem perder a sua essência.** Organizar e escolher é a função do CEO. Em tempos de crise, nos quais a velocidade das decisões e das mudanças é vertiginosa, devemos ser claros sobre as prioridades no curto prazo. No entanto, também temos de nos concentrar nos objetivos da organização no longo prazo. A paixão das pessoas deve-se aos objetivos que as fazem sentir-se realizadas. Evite que a reação urgente da sobrevivência transforme a organização numa estrutura sem alma, sem propósito e sem paixão.

**A mudança é a única constante.** Uma das megatendências que temos visto e analisado é a mudança, que chegou para ficar. Uma crise é apenas um tipo de mudança que se centra na velocidade e na própria profundidade. Aproveite a situação para incorporar a paixão pela mudança na cultura da organização. Deste modo, irá construir um futuro melhor. Antecipe-se, sempre. Para tal, deverá ter criado a cultura adequada no seu ecossistema empresarial.

## COMUNIQUE

É óbvio, mas em tempos de angústia, as pessoas, enquanto seres sociais, precisam de comunicar, de se relacionar e de manter laços.

Para tal, é necessário comunicar, dialogar, ouvir e transmitir as nossas mensagens de forma clara e responsável. Isto é válido tanto para os indivíduos quanto para as empresas, e recomendamos que se concentrem nas seguintes boas práticas:

**Ouça,** observe e entenda a situação em que os outros se encontram. Conhecê-la e interiorizá-la vai tornar a sua comunicação mais relevante e eficaz.

Fale apenas quando tiver algo relevante para comunicar. Neste momento, o ruído é abundante, e, em muitos casos, desnecessário, senão mesmo negativo. A pertinência das mensagens é muito valorizada.

**Seja claro** e conciso. Neste momento em que há uma proliferação de mensagens, seja conciso, pois, para bom entendedor, meia palavra basta. O que diz deve ser de fácil compreensão e a mensagem deve cingir-se ao essencial.

Seja **constante,** comunique o que está realmente a fazer, não faça promessas e não crie expetativas. Dedique a sua comunicação aos factos e à realidade do que está a fazer.

Transmita uma **atitude positiva**. Em momentos difíceis como este, devemos tentar ser uma fonte de ânimo e otimismo. Torne positivas as suas mensagens. Não minta nem mascare a realidade; transmita mensagens de esperança aos que o rodeiam para que se envolvam mais nos seus planos.

**E depois? O que vai acontecer?**

É sempre difícil encontrar uma bola de cristal e tentar adivinhar o futuro, mas parece que o consenso geral é que esta crise global vai ter efeitos na atividade política, social e económica em todo o mundo.

Em breve, os CEOs das organizações serão questionados pelos donos das mesmas acerca do futuro, dos aspetos fundamentais das mudanças e dos objetivos dos modelos de negócio. Talvez seja prematuro, mas acredito que podemos avançar já na mudança da estrutura da **globalização,** uma vez que muitos países vão querer recuperar, para as suas economias, as cadeias de valor cruciais e os centros de conhecimento e de investigação que já teriam enviado para outros países.

**“Antecipe-se, sempre. Para tal, deverá ter criado a cultura adequada no seu ecossistema empresarial”**

Mudança na **geopolítica**. A China tem tirado partido da crise de forma inteligente, e sairá reforçada política e economicamente. Os Estados Unidos reagiram tarde, mas o estatuto de potência económica pode fazer do plano de reativação o mais potente de todos. A Europa continua num labirinto, e as diferenças entre o norte e o sul bloqueiam a ação. Ficará novamente para trás.

Parece provável também que haja um aumento do **protecionismo económico** durante a fase de recuperação da economia. Os governantes pretenderão liderar as sociedades e posicioná-las como referências poderosas da nova era, pelo que corremos o risco de cair nas velhas fórmulas.

Os cidadãos viveram e testemunharam o lado negro dos **populismos** com responsabilidades governamentais, e é provável que valorizem os especialistas e os **tecnocratas** nos próximos ciclos democráticos. Além das fórmulas políticas, os cidadãos podem vir a ponderar a presença dos melhores gestores para as maiores responsabilidades, o que poderá afetar também as empresas.

**Conclusões**

Todos os CEOs estão perante um desafio. Podem vê-lo como um risco, e dedicar-se a minimizar os danos, ou como uma oportunidade, e dedicar todo o esforço da organização à maximização da criação de valor.

O mundo vai mudar, e temos de nos antecipar. Há que aproveitar, entrar na onda e surfá-la para poder cumprir a responsabilidade enquanto CEO, que é navegar e levar a organização a bom porto.

Para tal, precisa de conhecer a realidade, de ouvir os principais stakeholders do seu negócio, de refletir para encontrar o melhor quadro de referência e de exercer a liderança para mobilizar todas as pessoas que têm de se comprometer com o plano.

Para transmitir a sua mensagem, deve comunicar de forma pró-ativa, com transparência e com clareza sobre o seu propósito, o seu *storydoing* e os seus valores. Está na hora de criar engagement junto dos principais *stakeholders* e de construírem um futuro juntos.

Não será fácil, mas será emocionante.

**“O mundo vai mudar, e temos de nos antecipar. Há que aproveitar, entrar na onda e surfá-la para poder cumprir a responsabilidade enquanto CEO, que é navegar e levar a organização a bom porto”**

# AUTOR

**Paco Hevia.** Diretor Sénior de Comunicação Corporativa. 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).

phevia@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO CORPORATIVA

**José Antonio Llorente**
Sócio Fundador e Presidente
jallorente@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 Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

**Nazaret Izquierdo**
Chief Talent Officer
nizquierdo@llorenteycuenca.com

**Cristina Ysasi-Ysasmendi**
Diretora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

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

**Daniel Fernández Trejo**
Diretor Sénior de Tecnologia
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

**Antonieta Mendoza de López**
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina
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

### Madrid

**Joan Navarro**
Sócio e Vice-presidente
Relações Públicas
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**
Sócio e Diretor Sénior
Consumer Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

**Ana Folgueira**
Sócia e Diretora Executiva
da área Estúdio Criativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

**Paco Hevia**
Diretor Sénior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafra**
Diretor Sénior
Comunicación Financiera
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

**Carlos Correcha-Price**
CEO
ccorrecha@llorenteycuenca.com

**Javier Marín**
Diretor Sénior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

### Miami

**Emigdio Rojas**
Diretor Executivo
erojas@llorenteycuenca.com

### Nueva 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

### Cidade do México

**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

**Javier Marín**
Diretor Sénior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

### 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. – Colombia
Tel. +57 1 7438000

### Lima

**Gonzalo Carranza**
Diretor-geral
gcarranza@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

**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**
Sócio e Diretor-geral
mvila@llorenteycuenca.com

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

### Santiago de Chile

**Marcos Sepúlveda**
Diretor-geral
msepulveda@llorenteycuenca.com

**Francisco Aylwin**
Presidente Conselheiro
faylwin@llorenteycuenca.com

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

# IDEAS LLYC

**EXPLORE. INSPIRE.**

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.br