



RELATÓRIO ESPECIAL

# Comentários sobre o primeiro orçamento de Macri

Buenos Aires, janeiro de 2017

**d+i** desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUÇÃO
2. CONTEXTO
3. AUMENTO DO PIB
4. VALOR DO DÓLAR
5. REDUÇÃO DA DÍVIDA PÚBLICA E SEU FINANCIAMENTO
6. INFLAÇÃO
7. CONCLUSÕES

AUTORES

## 1. INTRODUÇÃO

Apesar de governar a Argentina desde dezembro de 2015, somente neste ano é que a atual administração pode lançar sua primeira previsão de rendas e gastos. Neste relatório, discutimos as linhas do governo, apresentadas no projeto de lei aprovado pelo Congresso, cuja implementação começará nos próximos dias.

## 2. CONTEXTO

Curiosamente, Mauricio Macri lançou o primeiro orçamento preparado por sua equipe política somente este ano, mesmo tendo se tornado presidente no dia 10 de dezembro de 2015. Como isso pode acontecer? A Lei 24156 – Lei de Administração Financeira – obriga o Poder Executivo Nacional a apresentar suas previsões de receitas e despesas antes de 15 de setembro do ano anterior à sua implementação<sup>1</sup>, quase três meses antes da mudança de governo. Assim, em 2016, a atual administração teve que se contentar com o orçamento que foi preparado e aprovado no Congresso comandado pela ex-presidente Cristina Kirchner.

No entanto, essa particularidade não impediu que Macri, ou sua equipe, tomasse decisões. Uma outra peculiaridade argentina permitiu que ele realocasse orçamentos arbitrariamente sem o consentimento do Congresso: os chamados “Superpoderes”. Com a Argentina passando por uma grande crise política, econômica e institucional, o Congresso decidiu conceder parte da sua autoridade ao poder executivo em 2001, para que pudesse tomar decisões rápidas, conforme exigido pela situação (daí o apelido de “Superpoderes” conferido ao poder executivo pela imprensa).

Entre essas questões – conforme mencionado anteriormente – estava a reestruturação do orçamento, de acordo com a Lei de Administração Financeira.<sup>2</sup> Esse poder está nas mãos do Chefe de Gabinete – um ministro que atua como coordenador do gabinete – que foi designado e pode ser removido pelo presidente por decreto, sem aprovação do Parlamento. Este artigo da lei permitiu a este Chefe de Gabinete, Marcos Peña, realocar fundos de pelo menos US\$ 5 bilhões ao longo do ano passado.

<sup>1</sup> Artigo 26. “O Poder Executivo Nacional apresentará o projeto de lei do orçamento geral à Câmara Nacional dos Deputados antes de 15 de setembro do ano anterior”.

<sup>2</sup> Artigo 37. “O Chefe de Gabinete pode estipular realocação de orçamento que considere necessária dentro do montante aprovado para cada projeto de orçamento, incluindo alterações que envolvam despesas correntes, despesas de capital, aplicações financeiras e distribuição dos objetivos finais”.

"O PIB da Argentina parece um eletrocardiograma, com uma série de altos e baixos bem acentuados"

Apesar de não restringir as autoridades da atual administração a alocar fundos para uma área ou outra, a ausência de um orçamento preparado por eles mesmos privou os argentinos das previsões macroeconômicas do governo para o seu primeiro ano administrativo. Qual será o crescimento do PIB? Qual será o valor do dólar, que é um indicador sensível para a economia local? A redução da dívida pública herdada pela administração anterior será gradual ou drástica? Se for gradual, como será financiada? E a inflação, um dos maiores problemas dos últimos anos? Esta informação, além de outras, serão apresentadas no primeiro orçamento preparado pela administração "macrista" para 2017.

### 3. AUMENTO DO PIB

Na Argentina, as estatísticas são um assunto delicado há anos: em 2007, o governo do ex-presidente Néstor Kirchner interveio na organização responsável pelos cálculos. Essa interferência do executivo em uma organização que deveria ter uma certa independência questionou a veracidade dos indicadores econômicos. Os índices mensais de inflação ofereciam evidência clara de que as estatísticas haviam sido alteradas, que as administrações anteriores haviam tentado esconder: enquanto os consultores particulares estimaram um aumento anual de

preços de cerca de 25 %, o INDEC (Instituto Nacional de Estatística e Censo da Argentina) estabeleceu a mesma taxa em menos de 10 %. A consequência imediata não foi a padronização do índice por parte do instituto, mas sim a perseguição legal dos consultores que foram proibidos de comunicar seus indicadores.

Tendo cumprido essa taxa prevista, o produto interno bruto argentino – a quantidade de bens e serviços que o país produz – parece mais um eletrocardiograma com uma série de altos e baixos bem acentuados. Em 2015, último ano do mandato de Cristina Kirchner, este indicador mostrou um crescimento de 2,1 % no PIB. Esta estimativa traz uma certa credibilidade pois a organização a publicou durante a administração de Macri, que já havia iniciado um processo de padronização institucional.

No entanto, 2016 foi claramente um ano de recessão, que terminou com uma queda de aproximadamente 2,5 % no PIB. A economia se recuperaria no segundo semestre, segundo as declarações otimistas do governo, mas isso não aconteceu. Vários políticos afirmaram que essa queda foi culpa da administração anterior, argumentando que a instabilidade macroeconômica herdada não pode ser resolvida de um dia para o outro.

**"A economia local é "dolarizada". Isso significa que os preços locais têm uma forte relação com o valor do dólar"**

Mas eles também usam a situação do Brasil como justificativa: o principal parceiro comercial da Argentina passou por um ano de recessão devido à instabilidade política.

Por outro lado, o orçamento de 2017 prevê um crescimento de aproximadamente 3,5 % no PIB, impulsionado pelo aumento do consumo (+3,5 % contra -0,9 % em 2016) e aumento de investimentos (+14,4 % contra -3,5 % em 2016). Na comparação com o ano de 2016, haveria uma recuperação de quase 6 % (de -2,5 para 3,5 %). Se esta previsão se tornar realidade, os anos ímpares do triênio 2015-2017 mostrarão expansão (2015: +2,1 %; 2017: +3,5 %), enquanto o ano par (2016: -2,5 %) será de redução. Um eletrocardiograma de um paciente em observação

#### 4. VALOR DO DÓLAR

O dólar é um indicador sensível para a economia argentina. Depois de sucessivas desvalorizações da moeda local, os argentinos dedicam sua atenção à moeda norte-americana e à tendência

incurável de refúgio nessa moeda como uma reserva de valor. Isso explica

Isso explica por que a Argentina é o país com a maior quantidade de notas de dólar per capita em média, fora dos Estados Unidos.<sup>3,4</sup>

A economia local é "dolarizada". Isso significa que os preços locais têm uma forte relação com o valor do dólar. Durante a década de 1990, por exemplo - quando o valor de um peso era quase o valor de um dólar - um café em um bar de Buenos Aires valia US\$ 1.50. Hoje, com o dólar americano valendo aproximadamente 16 pesos, o mesmo café custa cerca de 24 pesos (isto é, US\$ 1.50 x 16 pesos).

Este é um fenômeno puramente local, com impacto direto na inflação. Se o valor do dólar aumenta (mesmo que seja um pequeno aumento), o preço dos bens e serviços também aumenta, independente de o produto estar ou não nesta moeda. A diferença em relação aos países vizinhos é clara. Por exemplo, o Brasil teve uma desvalorização de 48 % em 2015, com inflação de 10 %.

Tabela 1. Estimadores

ESTIMADORES	
PIB	+3,5 %
INFLAÇÃO	17 %
VALOR MÉDIO DE COTAÇÃO DO DÓLAR	18 pesos
DÉFICIT NO ORÇAMENTO	4,2 %

<sup>3</sup> United States Federal Reserve: <https://www.federalreserve.gov/pubs/ifdp/2012/1058/ifdp1058.pdf>

<sup>4</sup> Artigo Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-05-15/argentinians-hold-more-than-50-billion-in-u-dot-s-dot-currency-dot-heres-how-we-know>

**“A alta inflação na Argentina eliminará qualquer vantagem comparativa em relação a possíveis concorrentes na região”**

Essa diferença entre esses indicadores seria impensável na Argentina.

Desta forma, o orçamento de 2017 prevê a média de 18 pesos para um dólar. Isso significa que a moeda seria avaliada em aproximadamente 16 pesos em janeiro, subindo para 20 pesos até o final do ano. Como as eleições acontecerão em agosto (eleições primárias internas) e em outubro (eleições gerais), a maior parte da desvalorização monetária ocorrerá depois que os argentinos tiverem ido às urnas, uma tentativa de minimizar possíveis impactos nas intenções de voto para o governo.

Ao contrário dos países europeus que têm o euro, os diferentes índices nas moedas locais dos vários países da região os tornam mais ou menos competitivos entre si. Se um país da região desvalorizar sua moeda (isto é, mais pesos comprados com o mesmo

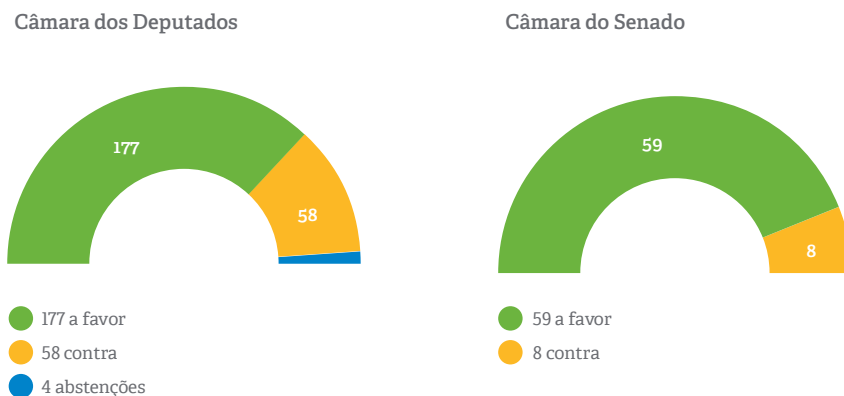
número de dólares), torna-se automaticamente um mercado mais barato para os dólares e, desta forma, mais atraente aos investidores. No entanto, a alta inflação na Argentina (que será discutida mais adiante neste artigo) eliminará qualquer vantagem comparativa em relação a possíveis concorrentes na região.

## 5. REDUÇÃO DA DÍVIDA PÚBLICA E SEU FINANCIAMENTO

Um dos enigmas no orçamento de 2017 é a decisão que deve tomar em relação à despesa pública que, de acordo com estimativas dos administradores, atingiu o valor astronômico de 7 % do PIB em 2015. A intenção da administração para este ano era continuar com as restrições e as despesas que começaram em 2016, quando o déficit foi de 4,8 % do PIB.

Foram apresentadas ao Presidente Macri duas campanhas que propunham reduzir as despesas. Alguns reiteraram a importância de uma redução gradual, que não prejudicasse de imediato a imagem da administração ou possíveis intenções de voto para o partido no poder diante das eleições legislativas. Outros insistiram em tomar medidas de choque, ajustando

Figura 1. Votos nas duas câmaras



**“Dujovne reiterou a necessidade de reduzir o déficit fiscal em várias ocasiões”**

drasticamente as despesas e assumindo os custos políticos no curto prazo, enquanto o governo ainda aproveitava a “lua de mel” com a população, somente há pouco assumindo suas obrigações.

O “gradualismo” prevaleceu: o déficit deste ano, inicialmente previsto em 3,3 % do PIB, agora era de 4,2 %. Um dos principais apoiadores dessa postura, o Ministro das Finanças Alfonso Prat Gay, explicou a decisão: “reduzir o déficit para 3,3 % do PIB era um forte ajuste e mataria a recuperação econômica que estamos vivenciando”. De acordo com este orçamento, as despesas continuariam diminuir gradualmente: 3 % em 2018 e 1,5 % em 2019, o último ano do mandato do Presidente Macri.

Porém, aqueles que apoiam a ideia de que medidas de choque alcançariam resultados melhores e mais rápidos receberam algumas boas notícias em dezembro: Nicolás Dujovne, um economista ortodoxo com presença na mídia, substituiu Prat como chefe do Ministério das Finanças. Em sua participação semanal de um programa de televisão, Dujovne reiterou a necessidade de reduzir o déficit fiscal em várias ocasiões e também confessou em sua apresentação para a imprensa: “tentarem os reduzir o déficit em 4,2 %, conforme tínhamos planejado”.

Ele tomou suas primeiras medidas com esta intenção em mente: eliminar o reembolso de 5 % sobre o IVA (21 % válido para compras com cartão de débito – a medida que pretendia desestimular o uso de dinheiro teve um custo fiscal de US\$ 500 milhões – e limitou a incorporação de novos funcionários do Estado.

Os métodos para financiar o déficit são muito diferentes do governo de Cristina Kirchner: “não é tão diferente do orçamento do governo de Cristina Kirchner: financiamos a dívida por omissão e eles fazem isso com a dívida pública”, especulou Juan Manuel Abal Medina, que foi chefe de gabinete de 2011 a 2013, cargo que hoje é ocupado por Marcos Peña. Esta administração assumiu uma dívida de mais de cinquenta bilhões de dólares em 2016 (um valor exorbitante de 9 % do PIB), sendo que parte desse valor foi usado para liquidar outras dívidas vencidas e outra parte foi alocado para cobrir despesas atuais e atingir os objetivos do “gradualismo”.

## 6. INFLAÇÃO

O aumento geral no preço de bens e serviços é um problema estrutural na Argentina. A inflação foi inferior a dois dígitos em apenas 14 dos últimos 70 anos; ou melhor, apenas um em cada cinco anos

**“De acordo com um estudo do FMI de 2015, a Argentina ficou entre os três países com maior inflação, atrás apenas da Venezuela e da Ucrânia”**

em média pode ser considerado como sem inflação. Desses 14 anos, nove foram consecutivos, de 1993 a 2001 inclusive, então a Argentina está acostumada a viver com esse problema. O pior período foi de 1970 a 1992, sem interrupção e com hiperinflação máxima em 1989 (3.079 % anual) e 1990 (2.314 % anual)<sup>5</sup>.

A situação é ainda tão grave quanto antes. De acordo com um estudo do FMI de 2015, a Argentina ficou entre os três países com maior inflação (com 26,9 %), atrás apenas da Venezuela (273,7 %) e da Ucrânia (43,3 %)<sup>6</sup>. E em 2016, com a mudança de governo, não foi exceção: a inflação anual foi de 40,1 %.

Qual é a razão desse desequilíbrio macroeconômico tão grande? A maioria dos analistas concorda que uma das principais causas é o gasto excessivo do governo discutido na seção referente ao déficit orçamentário. Quando o Estado não pode sustentar-se com os impostos cobrados, o que ocorre com frequência na Argentina, ele cobre gastos com a emissão de mais notas. E, como todos sabem, com mais dinheiro em circulação, é quase certo que os preços aumentarão.

O governo estabeleceu uma meta para a inflação de

aproximadamente 17 % para 2017. Esse valor ainda é alto, mas é metade do índice de 2016 (40 %), em um ano eleitoral, quando o partido no poder evitará fazer grandes cortes para evitar repercussões nas pesquisas eleitorais. No entanto, a maioria dos consultores particulares acredita que o índice ficará entre 20 % e 25 %, e que a previsão de 17 % do governo é uma tentativa de reforçar as expectativas.

As negociações de paridade serão fundamentais para atingir esse objetivo, que são os acordos de aumento de salários obtidos pelos sindicatos e empregados de cada setor, geralmente no primeiro semestre do ano, para compensar a perda de poder aquisitivo à qual os salários estão sujeitos no caso de inflação. Há uma corrida constante na Argentina, em que os salários perseguem a inflação, depois de um ano em que o preço dos bens e serviços aumentou, por exemplo, 40 %, os sindicatos propõem um aumento parecido para que os salários não fiquem defasados. O desafio que a administração atual enfrenta é ajustar os salários em aproximadamente 25 %, apesar da inflação que chega a 40 %.

Além disso, as estimativas dos consultores estão mais

<sup>5</sup> Índice de Preços ao Consumidor na Argentina, Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Evoluci%C3%B3n\\_del\\_%C3%8Dndice\\_de\\_Precios\\_al\\_Consumidor\\_en\\_Argentina](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Evoluci%C3%B3n_del_%C3%8Dndice_de_Precios_al_Consumidor_en_Argentina)

<sup>6</sup> Artigo no El Tribuno: <http://www.tribuno.info/argentina-el-podio-los-paises-mayor-inflacion-n671852>

**“A intenção do partido no poder é que o mandato de Macri termine 2019 com autoridade para realocar 2,5 % das despesas totais”**

ligadas ao preço do dólar, conforme mencionado acima; se no final de 2017, a moeda norte-americana for avaliada em 20 pesos (isto é, uma desvalorização de aproximadamente 25 %, se você levar em conta que hoje um dólar custa 16 pesos), é improvável que os aumentos de preços permanecerão abaixo de 20 %.

## 7. CONCLUSÕES

Até 2015, o orçamento da Argentina não observava às normas orçamentárias estabelecidas: o índice de inflação previsto não se concretizou, o valor do dólar previsto para os quatro anos após a aprovação do projeto de lei foi ultrapassado no mercado paralelo antes de dezembro do ano seguinte, e as receitas e despesas foram subestimadas para realocar arbitrariamente os recursos. Além disso, era impossível saber antecipadamente os principais indicadores econômicos que seriam previstos pelo governo no poder. No debate parlamentar, a frase mais comum repetida pelos legisladores era que a disputa no Congresso era inútil porque o orçamento era só um “esboço”.

A decisão da administração anterior de ocultar suas previsões verdadeiras tinha um aliado indispensável: os “Superpoderes” mencionados

acima. Essa delegação de poderes reservados para uma situação de emergência em circunstâncias extraordinárias, se tornou um tanto quanto comum. Em 2006, legisladores próximos ao governo de Néstor Kirchner, que estava no poder na época, aprovaram a transferência permanente de seus poderes para o poder executivo.

Este orçamento fixa um valor máximo para a realocação das linhas e prevê que esta porcentagem irá diminuir gradualmente. Em 2017, o poder executivo não poderá realocar mais de 7,5 % do total das despesas gerais. Esta porcentagem será reduzida para 5 % em 2018. A intenção do partido no poder é que o mandato de Macri termine 2019 com autoridade para realocar 2,5 % das despesas totais, sem a aprovação do Congresso.

O ciclo se completa sem a necessidade de esclarecimentos adicionais: em 2020 não haverá razão para o poder executivo continuar usando esses fundos sem aprovação do Parlamento. Para que isso aconteça, será mais uma vez fundamental que a legislação permita que um novo governo modifique, com a aprovação do Congresso, seu primeiro orçamento ao assumir o poder e que não aceite previsões de receitas e despesas da administração anterior, aprovadas por um membro do Parlamento anterior.



## Autores



**Daniel Valli** é diretor geral da LLORENTE & CUENCA na Argentina e diretor sênior de Desenvolvimento de Negócios do Cone Sul. Valli tem mais de 25 anos de experiência em gestão da reputação institucional. Trabalhou em grandes empresas e depois consolidou seus conhecimentos com 10 anos de consultoria como sócio e diretor geral da consultoria Mora y Araujo. Antes, ele atuou como diretor de marketing e comunicações do Grupo Zurich na América Latina. Também atuou como CEO da empresa de serviços financeiros Dow Jones para Argentina, Uruguai e Brasil; além disso, conduziu a entrada da marca ACER na Argentina e foi gerente de produto no BBVA Banco Francés.

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



**Lautaro Mazzeo** é gerente de assuntos públicos da LLORENTE & CUENCA na Argentina. Ele se formou em Comunicação (pela UCA) e está finalizando o curso de Ciências Políticas (na UCA). Ele também é jornalista (pela TEA). Integrou os editoriais da revista Gente e do jornal Clarín, e trabalhou na área de comunicação institucional do Boca Juniors. Começou no acompanhamento legislativo para o setor privado na FOIA Agency e comandou a área de assuntos regulatórios no Diretório Legislativo da América Latina. Trabalhou com clientes de vários setores: alimentos, telecomunicações, construção, automotivo e financeiro, entre outros. Ele começou na LLORENTE & CUENCA em 2016.

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

# S/A LLORENTE & CUENCA

## DIREÇÃO CORPORATIVA

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

Enrique González  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

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

## DIREÇÃO ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo  
Sócio e diretor geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero  
Sócio e diretor geral  
gpanadero@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero  
Sócio e CEO América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

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

## DIREÇÃO DE TALENTO

Daniel Moreno  
Diretor de Talento  
dmoreno@llorenteycuenca.com

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

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

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

## ESPAÑA E PORTUGAL

### Barcelona

María Cura  
Sócio e diretora geral  
mcura@llorenteycuenca.com

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

### Madrid

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

Amalio Moratalla  
Sócio e diretor sénior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

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

Latam Desk  
Claudio Vallejo  
Diretor sénior  
cvallejo@llorenteycuenca.com

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

Ana Folgueira  
Diretora geral de Impossible Tellers  
ana@impossibletellers.com

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

### Lisboa

Tiago Vidal  
Diretor geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

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



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

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

## EUA

### Miami

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

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

### Nova Iorque

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

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

### Washington, DC

Ana Gamonal  
Diretora  
agamonal@llorenteycuenca.com

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

## MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

### Cidade do México

Juan Rivera  
Sócio e diretor geral  
jrivera@llorenteycuenca.com

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

### Havana

Pau Solanilla  
Diretor geral para Cuba  
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

### Panamá

Javier Rosado  
Sócio e diretor geral  
jrosado@llorenteycuenca.com

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

### Santo Domingo

Iban Campo  
Diretor geral  
icampo@llorenteycuenca.com

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

## REGIÃO ANDINA

Luisa García  
Sócia e CEO Região Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

### Bogotá

María Esteve  
Sócia e diretora geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B - of. 501  
Tel. +57 1 7438000

### LIMA

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

Humberto Zogbi  
Presidente  
hzogbi@llorenteycuenca.com

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

### Quito

Alejandra Rivas  
Diretora geral  
arivas@llorenteycuenca.com

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

### Santiago de Chile

Claudio Ramírez  
Sócio e gerente geral  
cramirez@llorenteycuenca.com

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

## AMÉRICA DO SUL

### Buenos Aires

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

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

### Rio de Janeiro

Maira Da Costa  
Diretora  
mdacosta@llorenteycuenca.com

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

### São Paulo

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

Juan Carlos Gozzer  
Diretor geral  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

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



## **d+i** desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

**Desenvolvendo Ideias** é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

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

**Desenvolvendo Ideias** é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

**Desenvolvendo Ideias** é um fluxo constante de ideias que adianta os avanços da nova era da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é preta ou branca existe

**Desenvolvendo Ideias.**

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

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