



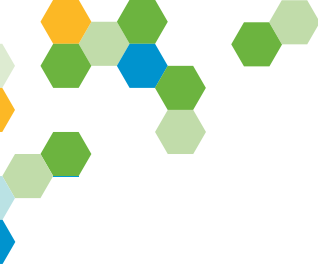
RELATÓRIO ESPECIAL

10 Tendências da Economia de Cuba para 2017

Madri, fevereiro de 2017

d+i desenvolvendo
ideias

LLORENTE & CUENCA

- 
1. INTRODUÇÃO
 2. CUBA SE TORNOU MODA
 3. O PONTO FRACO DA ECONOMIA
 4. ENCARANDO OS DESAFIOS INEVITÁVEIS
 5. DEZ TENDÊNCIAS PARA 2017
- AUTORES

1. INTRODUÇÃO

Para Cuba, o ano de 2016 foi muito intenso. Sua imagem brilhou em todo o mundo e o país se tornou moda.

Contudo, também foi um ano de contradições e muitas notícias ruins. A vitória de Donald Trump nas eleições para Presidente dos Estados Unidos, a morte do comandante supremo e antigo Presidente Fidel Castro e a deterioração da economia já enfraquecida afetaram o último trimestre do ano e a direção que o Presidente Raul Castro parece estar tomando para o país.

Apesar disso, Cuba retomou seu antigo status de “Pérola do Caribe” para algumas pessoas, que acreditam que Cuba está irradiando charme internacionalmente e gerando um interesse atípico não só na política, mas também na economia e no turismo, uma tendência principalmente impulsionada pelo fortalecimento das relações com seu vizinho poderoso: os Estados Unidos. A relação entre os países melhorou particularmente com a visita simbólica do ex-presidente Barack Obama a Cuba no dia 21 de março de 2016. Vários eventos globalmente significativos ocorreram depois disso, como o show mítico dos Rolling Stones em Havana, ou o desfile Chanel em que a marca de luxo lançou sua nova coleção; esses foram alguns dos momentos especiais de Cuba durante o ano.

"Cuba está novamente atraindo um interesse que é inversamente proporcional ao seu tamanho e potencial econômico"

2. CUBA SE TORNOU MOD

Cuba passa por uma fase particularmente boa em termos institucionais e políticos. Centenas de delegações governamentais de alto nível e de todos os continentes foram à Havana para reforçar as relações políticas. Além disso, mostraram um interesse especial em posicionar suas empresas em possíveis negócios e contratos diante das novas medidas de reforma, ou da renovação do modelo econômico – usando a terminologia política cubana.

Cuba está novamente atraindo um interesse que é inversamente proporcional ao seu tamanho e potencial econômico. Além da visita feita pelo ex-presidente dos Estados Unidos ou dos seus tradicionais aliados e parceiros, como o antigo presidente da Venezuela, Hugo Chavez, ou o líder na Bolívia, Hugo Morales; outros Primeiros-Ministros ou Presidentes dos países-membros do G20 também visitaram Cuba. A lista inclui ainda líderes de países como Canadá (principal investidor de Cuba), China, Japão, México, Itália e potências emergentes como o Presidente iraniano Rohaní.

A ida do Presidente Raúl Castro à França no início de 2016 também merece destaque. Sua

visita a Paris marcou o fortalecimento das relações, e assim retribuiu a visita do Presidente da França a Cuba em maio de 2015. Apesar de não ter uma agenda pública oficial, ele foi bem recebido e tratado com todas as honras pelo Presidente François Hollande.

O resultado é que as relações bilaterais ficaram mais fortes, despertando o interesse da França na ilha. Poucos meses depois desta reunião, o consórcio francês formado pela Aéroports de Paris e a construtora Bouygues foi selecionado para a renovação e expansão do Aeroporto Internacional José Martí, em Havana; lembrando que a construtora já tinha uma forte presença na ilha.

Por fim, o ponto alto dos acordos de paz entre o governo colombiano e as FARC (Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia), patrocinado pelo governo cubano, confirmou seu papel político na região, indicando sucesso diplomático internacional para o governo cubano. Estes acordos colocam um ponto final no período de cinquenta anos de conflito armado, responsáveis por mais de 220.000 mortes, 50.000 desaparecimentos e cinco milhões de pessoas que tiveram que se deslocar.

"O país pode ser definido pela sua inadequação crônica e baixa eficiência na maioria de seus setores econômicos"

3. O PONTO FRACO DA ECONOMIA

Apesar dos bons momentos que Cuba parece viver, a economia mostrou novamente que é o ponto fraco voltou a provar ser o país do país. As grandes expectativas criadas pelo fortalecimento das relações entre EUA e Cuba, a receptividade em relação ao investimento estrangeiro, a chegada anunciada de empresas americanas, como Starwoods, Marriot, Airbnb e Google, além do recorde de quatro milhões de turistas, não foram suficientes para acelerar o crescimento e o desenvolvimento econômico do país.

O governo cubano previu um aumento de 2 % do PIB em 2016. Mais tarde, esse valor caiu para 1 % no meio do ano, conforme anúncio do próprio governo. Essa redução ocorreu principalmente devido à situação econômica internacional volátil: a crise na Venezuela – principal parceira comercial de Cuba, fornecedora de petróleo com preço reduzido e sua principal cliente de serviços profissionais – e à queda tanto na exportação quanto nos preços de matérias-primas, como o níquel.

Por fim, o vice-presidente do Conselho de Ministros da Economia e Planejamento, Ricardo Cabrisas Ruiz, anunciou em sua apresentação na Assembleia Nacional do Poder Popular, em

27 de dezembro de 2016, que os resultados econômicos do ano seriam baixos, com uma queda esperada de 0,9 % do PIB. Consequentemente, os recursos financeiros serão escassos; colocando uma pressão, mais uma vez, na balança em moeda estrangeira do país, indicando que a abertura ao investimento estrangeiro será mais necessária do que nunca.

4. ENCARANDO OS DESAFIOS INEVITÁVEIS

Os eventos e as estatísticas de 2016 mostraram algumas verdades inconvenientes, além de novos desafios que o país inevitavelmente terá que enfrentar para aproveitar todo o seu potencial de desenvolvimento econômico e social.

Por um lado, para apoiar uma estrutura moderna e produtiva, o país pode ser definido pela sua inadequação crônica e baixa eficiência na maioria de seus setores econômicos, principalmente devido aos bloqueios econômicos dos Estados Unidos e métodos de má gestão que não estão mais em uso. A baixa produção, a falta de incentivos à produção e o deficiente sistema de gestão e distribuição, além da grande máquina burocrática do Estado, impedem o sucesso dos esforços para libertar a economia do país.

“Cuba é um pequeno mercado de apenas onze milhões de habitantes e quatro milhões de turistas por ano, com inúmeras deficiências e contradições”

Por outro lado, declarações oficiais e intervenções públicas da alta direção do país estão se esforçando para estimular novas formas e práticas que possam promover, facilitar e melhorar a eficiência da estrutura da produção. Porém, isso está em conflito com a dinâmica, inércia e cultura de uma economia centralizada e fortemente controlada, exigindo novas medidas e incentivos para facilitar a modernização e melhorar a eficiência da economia. Isso particularmente se aplica à decisão do ex-presidente Barack Obama durante seus últimos dias de mandato de acabar com a política “pés molhados, pés secos”, que estava em vigor desde 1995.

Esta ordem executiva permitia que os cubanos que chegassem ao solo dos Estados Unidos por terra (pés secos) poderiam ficar legalmente e obter residência no país, ao passo que os cubanos interceptados no mar (pés molhados) seriam deportados para Cuba. Essa política, na realidade, se tornou uma válvula de escape das escassas oportunidades na ilha e gerou um fluxo constante de imigrantes para os Estados Unidos. Isso agora é história e vai obrigar as autoridades a buscar soluções para permitir novas formas de desenvolvimento econômico e social fora do âmbito do setor público.

Cuba é um pequeno mercado de apenas onze milhões de habitantes e quatro milhões de

turistas por ano, com inúmeras deficiências e contradições. No entanto, o país tem um grande potencial se liberar uma boa parte da capacidade que já possui; ativos importantes que o tornam único na região e que poderiam criar uma saída para que a economia decolasse nos próximos anos, oferecendo muitas oportunidades interessantes. Além disso, a força de trabalho do país possui habilidades extraordinárias; a engenhosidade e a criatividade do povo cubano poderiam ter um futuro brilhante se o país conseguisse implementar uma estratégia abrangente para o desenvolvimento e exportação de serviços profissionais.

Mesmo assim, alguns acreditam que esse processo é impossível se o país não ampliar suas fronteiras políticas. A economia socialista planejada não deverá desmoronar no curto prazo, apesar de seus problemas, e tampouco se espera que se abra imediatamente a um sistema de livre mercado, como seus vizinhos. O sucesso dessa nova transição dependerá em grande parte da sua capacidade de criar um ciclo virtuoso de crescimento, gerando prosperidade para o povo cubano, removendo as bases obsoletas de um sistema econômico desatualizado. Então, quais são os principais aspectos e tendências para o futuro próximo de Cuba? Onde estão as principais oportunidades? Quais são os riscos para os investidores estrangeiros?

“O Ministro da Economia e Planejamento de Cuba, Ricardo Cabrisas, previu o crescimento de 2 % para 2017, mas as limitações financeiras que pesaram sobre o PIB em 2016 não vão se dissipar tão facilmente”

5. DEZ TENDÊNCIAS PARA 2017

1- ESTABILIDADE POLÍTICA

A morte de Fidel Castro, o comandante das Forças Armadas Revolucionárias (FAR) e ex-presidente do país, coincidiu com o 60º aniversário da chegada do grupo guerrilheiro a bordo do iate Granma. Tudo isso gerou uma grande mobilização institucional e social e demonstrações de pesar no país. Da mesma forma, a morte de Castro promoveu, fora das fronteiras de Cuba, uma avalanche de análises sobre o futuro político do país, uma possível transição, ou até mesmo o fim do regime. No entanto, a estabilidade política e institucional do regime parece estar garantida a curto e médio prazo.

O governo e as instituições trabalham há dez anos sem a presença permanente de Fidel Castro, e o atual presidente, Raúl Castro, vem desenvolvendo uma estratégia discreta, mas eficiente, de substituição das estruturas políticas e corporativas por pessoas com antecedentes das FAR que garantem o controle e a estabilidade do país. A saída precoce de Raúl Castro da presidência, prevista para 2018, implica a transferência do núcleo do governo e uma mudança de geração por razões naturais, concedendo o poder a

um novo grupo dirigente que tem a sua confiança, talvez com uma liderança compartilhada. De qualquer forma, Raúl Castro continuará como primeiro secretário do Partido Comunista por pelo menos outro mandato.

2- CRESCIMENTO ECONÔMICO LENTO

Apesar das medidas tomadas pelo Presidente Raúl Castro nos últimos anos, que resultaram em uma clara mudança na direção econômica do país, elas se mostraram insuficientes. O país ainda mantém uma grande dependência da sua principal parceira comercial, a Venezuela, tanto em termos de abastecimento de petróleo quanto de exportação de serviços profissionais. Por causa disso, provavelmente a economia cubana continuará apresentando uma taxa de crescimento lenta em relação ao seu potencial e deve continuar explorando novas políticas e medidas. O Ministro da Economia e Planejamento de Cuba, Ricardo Cabrisas, previu o crescimento de 2 % para 2017, mas as limitações financeiras que pesaram sobre o PIB em 2016 não vão se dissipar tão facilmente. Isso poderia implicar uma contenção no crescimento, principalmente se o país continuar sofrendo com as grandes limitações nas áreas de energia e câmbio.

“O setor de produção agrícola de alimentos se destaca entre os diferentes setores de produção que a ilha precisa desenvolver”

3- COMO ATRAIR INVESTIMENTOS ESTRANGEIROS

A decepção nas estatísticas econômicas e de crescimento de 2016 indica que o governo cubano terá que adotar novas medidas para agilizar e facilitar a entrada de investidores estrangeiros e assim impulsionar a economia. Além do turismo, o país precisa estimular com urgência os setores industrial e agroindustrial para substituir as importações pela produção nacional e aliviar a pressão na balança em moeda estrangeira do país. Para tanto, o país elaborou um roteiro e identificou os setores de investimento prioritários no Portfólio de Oportunidades publicado pelo Ministério do Comércio Exterior e Investimento Estrangeiro (MINCEX). Contudo, mesmo que alguns investimentos estejam começando a se materializar, principalmente na Zona Especial de Desenvolvimento (ZED) de Mariel, localizada a 45 quilômetros a oeste de Havana, e que tem como objetivo consolidar negócios que contribuem para a inovação e tecnologia limpa e gerar concentração industrial, as estatísticas mostram que o país tem que agilizar as negociações e os procedimentos se quiser garantir a concretização desses novos investimentos.

4-O SETOR DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA DE ALIMENTOS COMO UMA NECESSIDADE

O setor de produção agrícola de alimentos se destaca entre os diferentes setores de produção que a ilha precisa desenvolver. A baixa produção e as deficiências na distribuição agrícola e agroindustrial mostram que a ilha deve importar 70 % dos produtos que consome.

Isso custa cerca de dois bilhões de dólares por ano, resultando em um enorme fardo econômico e uma perda valiosa em moeda estrangeira para o país. A necessidade de modernizar e definir seu nível de prioridade torna o setor uma oportunidade interessante para investimentos estrangeiros. Isso poderia incluir também um esquema de atalho para os investidores que desejam aplicar em um país que não só precisa de capital, mas também de know-how e tecnologia, e se beneficiar de milhões de terras não exploradas em todo o país.

5- O BOOM NO TURISMO DEVE CONTINUAR

O setor de turismo tornou-se o motor da economia do país. Com quatro milhões de visitantes em 2016, Cuba registrou o melhor ano da história, com 13

“Essa atividade atual não é suficiente para atender à crescente demanda no país, e a economia informal ocupa o espaço que deveria pertencer a empresas de pequeno e médio porte”

pontos a mais do que em 2015, resultando em uma cifra no final do ano acima das previsões mais otimistas. Um ano marcado pela chegada de novos turistas, principalmente dos Estados Unidos e da Europa, além do lançamento de centenas de novas rotas aéreas para Cuba. Encontrar um quarto de hotel na ilha hoje, seja para o turismo ou para uma viagem de negócios, é uma tarefa cada vez mais difícil. O governo cubano decidiu se abrir mais ao capital de empresas estrangeiras nesse setor para aliviar a falta de acomodações no curto prazo. A estratégia faz parte de um ambicioso plano de construção de hotéis com projetos de investimento para a construção de 67 hotéis, fornecendo mais de 32.000 quartos nos próximos anos. A maioria das cadeias hoteleiras internacionais está de olho em Havana, em busca de oportunidades.

6- O CRESCIMENTO DO SETOR DE SERVIÇOS

O setor de serviços surge como um dos setores de desenvolvimento mais importantes do país. O turismo, a chegada de empresas e investidores estrangeiros e as novas formas de consumo mostram que o país tem que desenvolver uma série de novos serviços profissionais.

Há alguns anos, o governo permitiu que o trabalho autônomo ajudasse o desenvolvimento e, no final de 2016, havia, de acordo com o Ministério do Trabalho e da Segurança Social (MTSS), mais de 535.000 pessoas gerenciando bares, restaurantes e outros negócios. Porém, isso não é permitido em muitos setores e não há mecanismos de financiamento para novos negócios. Apenas aqueles que podem obter financiamento de suas famílias no exterior têm a possibilidade de criar negócios, o que atrasa o potencial empreendedor e o desenvolvimento de talentos de Cuba. Essa atividade atual não é suficiente para atender à crescente demanda no país, e a economia informal ocupa o espaço que deveria pertencer a empresas de pequeno e médio porte. Por isso, está prevista para um futuro próximo a autorização de criação de empresas de pequeno e médio porte, representando uma das grandes oportunidades de desenvolvimento econômico e de emprego. Atualmente, já é permitida a criação de cooperativas de serviços não agrícolas para satisfazer às necessidades não atendidas de forma eficiente pelas empresas públicas (trabalhadores da construção, agências de gerenciamento, serviços de transporte, marceneiros, etc.).

“Embora Donald Trump inicialmente tenha apoiado as políticas de Obama em relação a Cuba, ele mudou sua postura durante a campanha eleitoral, principalmente para obter apoio da comunidade cubano-americana da Flórida”

7- ABERTURA DO SETOR ATACADISTA

A ausência do mercado atacadista é um dos pontos de gargalo do país, impedindo o desenvolvimento de negócios e melhorias na distribuição de uma grande variedade de produtos. Por isso, o governo quer desenvolver o setor, com foco na ZED de Mariel como uma grande plataforma atacadista. Existem oportunidades interessantes na distribuição de alimentos ou materiais de construção tanto no atacado quanto no varejo. Por outro lado, embora o comércio varejista não deva se abrir aos investidores estrangeiros, é provável que este setor em particular veja em breve o desenvolvimento de centros comerciais, com know-how estrangeiro e financiamento externo.

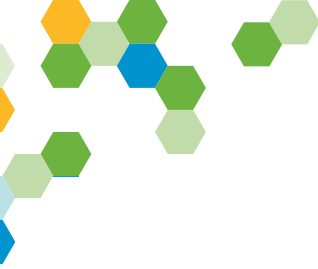
8- FRANQUIA: UM MODELO DE OPORTUNIDADES

Um dos modelos emergentes no país é o desenvolvimento de franquias a la Cubana, ou melhor, constituído por uma empresa pública com um sócio local. As várias empresas responsáveis no setor de varejo e as lojas de dólar (TRD) já estão finalizando acordos para abrir lojas com marcas internacionais. É um mercado praticamente não explorado, com oportunidades reais, considerando a crescente demanda

da população, do turismo, e o aumento do número de cubanos com poder de compra que querem consumir.

9- UM NOVO DIÁLOGO ENTRE CUBA E OS ESTADOS UNIDOS

A vitória de Trump nas eleições dos Estados Unidos em novembro de 2016 abalou o roteiro que tentava normalizar gradualmente a relação iniciada por Barack Obama e Raúl Castro nos últimos anos. O novo governo Trump terá um discurso muito mais exigente em relação a Cuba, mesmo que não seja tão radical quanto parece. As exportações das empresas americanas para a ilha chegaram a quase US\$ 380 milhões desde o início do fortalecimento das relações, de acordo com estatísticas oficiais do Departamento de Censo dos Estados Unidos. Há um enorme potencial, conforme declarou a Secretária de Comércio dos Estados Unidos em 2016, quando seu departamento havia concedido 490 licenças no valor de US\$ 43 bilhões a empresas interessadas em fazer negócios com Cuba. Embora Donald Trump inicialmente tenha apoiado as políticas de Obama em relação a Cuba, ele mudou sua postura durante a campanha eleitoral, principalmente para obter apoio da comunidade cubano-americana da Flórida. Ainda existe incerteza sobre sua estratégia para Cuba,



“2017 será um ano crucial para o futuro desenvolvimento de Cuba”

embora seja provável que ele adote uma abordagem rigorosa e um pouco mais tolerante na realidade; afinal de contas, “negócio é negócio”.

10- O NOVO PAPEL DA EUROPA

Em dezembro de 2016 foi assinado um novo Acordo de Diálogo Político e Cooperação entre Bruxelas e Havana, que acabou com o período de 20 anos de vigência da Posição Comum Europeia, que havia deteriorado as relações entre a ilha e o continente, restabelecendo agora relações normais. Entre os objetivos destacados neste acordo estão o fortalecimento da cooperação comercial e para o desenvolvimento, além do apoio durante o processo de atualização econômica e social. Isso abre novas oportunidades e sugere uma vantagem competitiva para as empresas e investidores da Europa em relação aos americanos, principalmente nesta época em que a nova administração americana, com sua nova retórica, poderia

gerar incerteza e retardar a entrada de novos investidores norte-americanos.

Por isso, 2017 será um ano crucial para o futuro desenvolvimento de Cuba. O país continuará com um papel de liderança no cenário internacional e continuará buscando investidores estrangeiros, graças ao seu mercado de consumo e industrial praticamente inexplorado, uma posição geoestratégica invejável e uma população altamente qualificada e treinada.

Contudo, apesar de oferecer oportunidades de negócios interessantes no curto e médio prazo, o mercado cubano tem características extremamente complexas do ponto de vista político, institucional e operacional. Portanto, alcançar o sucesso na ilha requer a ajuda de orientação e apoio de especialistas, para a adoção de uma abordagem estratégica inteligente, com uma concentração de esforços bem planejada.

Autores



Joan Navarro é Sócio e Vice-Presidente de Assuntos Públicos da LLORENTE & CUENCA. Sociólogo e com pós-graduação pela IESE, Joan é especialista em comunicação, estratégia eleitoral e assuntos públicos. De 2004 a 2007, foi Diretor do Gabinete do Ministro da Administração Pública e em 2010 foi reconhecido como uma dos 100 pessoas mais influentes pela revista El País Semanal. É membro da SCIP (*Strategic and Competitive Intelligence Professionals*) na Espanha e do jornal El País.

jnavarro@llorenteycuenca.com



Pau Solanilla é Diretor Geral de Operações em Cuba da LLORENTE & CUENCA. Possui mestrado em Administração de Empresas e pós-graduação em Comércio Exterior e Gestão Internacional de Empresas, além de vasta experiência em internacionalização de empresas, assuntos públicos e negociações em ambientes internacionais e multiculturais.

Domina o inglês, o francês e o italiano. Seu trabalho anterior inclui um período em Bruxelas, na delegação do Parlamento Europeu para a América Central e Cuba.

psolanilla@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

ESPANHA 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

www.revista-uno.com