



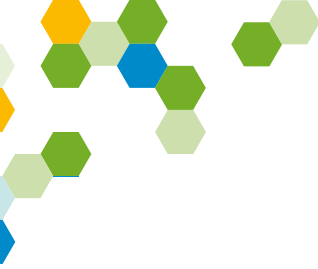
RELATÓRIO ESPECIAL

Sete princípios para fazer a gestão da transpaência

Madrid, junho 2018

d+i desenvolvendo
ideias

LLORENTE & CUENCA



INTRODUÇÃO

1. ACESSIBILIDADE
 2. RELEVÂNCIA
 3. LINGUAGEM CLARA
 4. MATERIALIDADE
 5. RASTREABILIDADE
 6. FOLLOW-THE-MONEY
 7. CONTEXTO
- AUTORES

INTRODUÇÃO

Atribui-se a Francis Bacon (1561-1626) a afirmação de que "saber é poder". No entanto, o filósofo britânico se referia ao conhecimento (*ipsa scientia potestas est*, o que se traduz como "conhecimento é poder"). Seu secretário, o também filósofo Thomas Hobbes, deu um passo adiante ao estabelecer em sua obra, *Leviatã*, uma conexão entre "conhecer" e "saber" aplicada à esfera das relações do indivíduo com o poder institucionalizado. Hobbes estava preocupado com o uso que cada pessoa ("*o homem é o lobo do homem*") poderia fazer de seu livre arbítrio, a ponto de propor que tal "*micropoder*" fosse parcialmente cedido ao Estado ou *Leviatã*, para que este corrigisse os desequilíbrios naturais da condição humana.

A era digital em que vivemos é o resultado da confluência de sistemas das telecomunicações e dos sistemas de informação. E sua principal consequência é que esta facilitou, democratizou, universalizou e acelerou o acesso à informação e, por meio dela, ao conhecimento. Os cidadãos do século XVII também queriam estar informados, mas não tinham meios eficientes para acessar, de forma imediata, os dados ou opiniões que precisavam para tomar suas decisões. O cidadão digital do século XXI tem o poder de acessar as informações de que precisa, praticamente a qualquer hora e em qualquer lugar. Em muitas circunstâncias, sua vida desenvolve-se e projeta-se *on-line e on live*.

A facilidade de acesso esconde uma relevante mudança de paradigma: o poder já não é mais alavancado pela posse de informações, mas pela capacidade de distribuí-las. A informação não é dada, é tomada. De alguma forma, o cidadão recuperou a cota de poder que havia cedido às instituições coletivas. "*O homem que pode, é rei*", argumentou o historiador Thomas Carlyle. E "*os homens*", armados com o poder que a tecnologia lhes outorgou, decidiu reinar sobre suas próprias necessidades de informação, não apenas do ponto de vista da recepção passiva, mas também da emissão ativa.

Os tempos da Internet também derrubaram um segundo paradigma: a abordagem das informações e conhecimento sob uma perspectiva de controle. Em um ambiente caracterizado por incertezas, pretender controlar a informação só pode conduzir à ansiedade. Não há possibilidade de escolher entre informar e não informar e, com frequência, nem sequer quando informar.

“O silêncio não ocupa espaço, mas se comunica, especialmente em um momento em que a suspeita é onipresente”

"O silêncio não ocupa espaço", diz José Carlos Losada Díaz, em seu livro **(No) Crisis. Comunicação de crise em um mundo conectado**, editado pela UOC. O professor da faculdade de Comunicação da Universidade de Murcia sustenta que permanecer em silêncio diante de uma crise é uma estratégia errônea porque outras fontes ocuparão o espaço que a organização deixa vago. O silêncio não ocupa espaço, mas se comunica, especialmente em um momento em que a suspeita é onipresente.

A estas duas mudanças de paradigma foi adicionada uma nova fórmula de equação razão-emoção. De fato, as emoções sempre foram importantes, mas atualmente elas têm mais peso sobre os processos informativos, basicamente por três razões: a primeira é a maior capacidade de projetá-las para além da esfera individual, principalmente a partir das redes sociais; a segunda refere-se à maior facilidade de contágio proporcionada pela internet; e a terceira é derivada da superficialidade, o que acarreta na maior velocidade de uma reação-opinião diante dos fatos que recebemos como notícias e outros formatos de mensagem.

A Internet expandiu o alcance do nosso olhar e o alcance de nossas ações. É uma porta para um universo sem fronteiras ou distâncias. Com efeito, o acesso à Rede ou a qualidade da conexão constituem um primeiro

fator de discriminação entre as pessoas em sua busca de oportunidades. Quanto maior o oceano pelo qual podemos navegar, menor o impulso de mergulhar em um espaço específico. Em termos informativos, o mundo tem uma epiderme mais extensa e sensível. A tentação é deixar-se acariciar, ao invés de deixar que estas alcancem as profundezas da pele, onde as razões encontram um equilíbrio mais estável em relação às emoções.

As mudanças de paradigma em torno da propriedade da informação – desamortizada em grande medida –, o (des) controle e efeitos que estas são capazes de produzir conduzem a um novo cenário de comunicação, no qual a transparência não é uma estratégia, nem uma opção, mas uma condição inevitável.

Estamos no início da era da "Hipertransparência". Poderíamos definir esse conceito como a somatória das informações, acrescida dos dados *on-line*, mais a velocidade, em um contexto caracterizado pela desconfiança das instituições, incluindo das empresas, que tradicionalmente sempre organizaram nossa vida em comunidade. Quanto maior é a desconfiança, maior é também a demanda por transparência.

"Hoje, nenhum outro slogan domina tanto o discurso público quanto a transparência. Isto é exigido de maneira efusiva, especialmente em relação à liber-

“O primeiro exercício que uma organização deve fazer para enfrentar esse novo tempo é aceitar que não há opção de ocultar-se ou permanecer em silêncio”

dade de informação. A demanda onipresente por transparência, que aumenta até se tornar um fetiche, até totalizá-la, remonta a uma mudança de paradigma que não pode ser reduzida ao âmbito da política e da economia”. Byung-Chul Han, filósofo sul-coreano e ensaísta no livro A Sociedade da Transparência.

A hipertransparência é a característica de uma época em que “*não há para onde fugir nem lugar para se esconder*”, segundo Andrea Bonime-Blanc, fundadora da empresa *GEC Risk Advisory*. Tanto é assim que o primeiro exercício que uma organização deve fazer para enfrentar esse novo tempo é aceitar que não há opção de ocultar-se ou permanecer em silêncio, muito menos ser um objeto passivo das conversações geradas em torno dela.

A transparência é essencialmente uma atitude.

Entendida dessa forma, deve ser abordada com os seguintes princípios:

1. ACESSIBILIDADE

Este princípio é, para a transparência, como o valor cívico é para o soldado. As organizações devem criar um menu informativo sob demanda, que seja acessível aos *stakeholders* (cada vez mais difíceis de agrupar). Isso implica que ele seja fácil de levar até onde as informações relevantes estão localizadas e no lugar onde o demandante deseja.

As organizações podem optar por um *design* responsivo ou desenvolver aplicações para as formas mais comuns de acesso. O *design* responsivo se baseia em fornecer a todos os usuários o mesmo conteúdo e experiência, com o tipo de acesso o mais semelhante possível, em comparação com outras abordagens de desenvolvimento da *Web* móvel, como a criação de *apps*, a mudança de domínio ou de sites oferecidos dinamicamente, em função do dispositivo.

Um exemplo da aplicação do princípio da acessibilidade direcionado à transparência no âmbito interno é a ferramenta desenvolvida pelo *Bankinter* para permitir o acesso de todos os seus colaboradores aos dados da empresa, independentemente do departamento ao qual este pertence. Esta iniciativa é uma demonstração de confiança em relação às pessoas que integram o *Bankinter*, assim como um sinal de eficiência, à medida em que reduz a burocracia interna relacionada ao acesso da informação, especialmente quando se integra uma outra unidade de negócio.

2. RELEVÂNCIA

Transparência total não existe. Além disso, teoricamente, 100% de transparência estaria em desacordo com o princípio da relevância. Não se trata de sobrecarregar o solicitante de

“Não se trata de sobrecarregar o solicitante de informações, com um fluxo impossível de gerenciar, mas com aqueles fatos, dados e circunstâncias que são realmente relevantes para que se possa forjar critérios”

informações, com um fluxo impossível de gerenciar, mas com aqueles fatos, dados e circunstâncias que são realmente relevantes para que se possa forjar critérios.

O critério de relevância é fundamental para aplicar o princípio de cooperação na comunicação elaborado por Paul Grice: “faça sua contribuição conforme necessário, no espaço em que este ocorre, com o propósito ou direção de troca que seja possível sustentar”. O filósofo britânico, conhecido sobretudo por suas contribuições à filosofia da linguagem no âmbito do significado e da comunicação, desenvolveu esse princípio em quatro máximas:

1. **Quantidade:** que sua contribuição contenha o máximo das informações requeridas. Que sua contribuição não tenha mais informações do que o necessário.
2. **Veracidade:** não afirme o que acredita ser falso. Não afirme nada que não tenha provas suficientes. **Relación o relevancia.** Que lo que hable oportunamente sea relevante.
3. **Relacionamento ou relevância:** que o que se fala seja oportunamente relevante.
4. **Modo:** evite se expressar sombriamente. Evite ser ambíguo. Seja breve e ordeiro.

Seus discípulos, Sperber e Wilson, concentraram suas pesquisas na teoria da relevância, segundo a qual “as expectativas de conformidade, com a máxima de relevância que uma afirmação gera, devem ser tão precisas e previsíveis que guiam o ouvinte até significado do falante”.

Em 2013, Juan Béjar Ochoa tornou-se o Conselheiro responsável pelo Grupo Fomento de Construcciones y Contratas S.A., uma empresa que operava em um setor que não era precisamente caracterizado por um alto grau de transparência. A fim de fornecer informações relevantes aos funcionários em um momento de grande preocupação com a crise que o grupo empresarial enfrentava, e diante do processo de adaptação e transformação empreendido, ele pediu ao diretor-geral de Comunicação e ao membro do comitê de direção que escrevesse um resumo das decisões adotadas pela companhia e as publicasse na intranet. Obviamente, o resumo das reuniões não era a ata da comissão nem revelava dados que pudessem comprometer o desenvolvimento da estratégia, mas listava os assuntos tratados e as principais decisões para que todos os colaboradores da FCC tivessem uma visão clara do caminho que a empresa estava seguindo.

“A comunicação resulta em uma linguagem clara se a expressão, a estrutura e o design são tão claros que o público-alvo pode facilmente encontrar o que precisa”

3. LINGUAGEM CLARA

A importância de usar uma linguagem clara deriva do princípio anterior. A [International Plain Language Federation](#) define assim este conceito: *“A comunicação resulta em uma linguagem clara se a expressão, a estrutura e o design são tão claros que o público-alvo pode facilmente encontrar o que precisa, entender o que encontra e usar esta informação”*.

O Departamento Nacional de Planejamento do Governo da Colômbia publicou, em 2015, o [Guia para a Linguagem Clara dos Serviços da Colômbia](#), no qual detalha as vantagens de usar uma linguagem simples e clara para que o cidadão possa entendê-la com facilidade. Seus benefícios são aplicáveis a qualquer organização pública e privada.

A linguagem clara:

- Reduz erros e esclarecimentos desnecessários.
- Reduz custos e encargos para o cidadão.
- Reduz custos administrativos e operacionais para as entidades.
- Aumenta a eficiência na gestão das solicitações dos cidadãos.

- Reduz o uso de intermediários.
- Promove um exercício efetivo da prestação de contas por parte do Estado.
- Promove a transparência e o acesso à informação pública.
- Facilita o controle cidadão na gestão pública e a participação cidadã.
- Incentiva a inclusão social de grupos com deficiência, para o efetivo gozo de direitos, em igualdade de condições.

Um exemplo desse princípio é o Projeto TCR (Transparente, Claro e Responsável), empreendido pelo BBVA, em 2014. Esta iniciativa está materializada nas fichas de produto, contratos, roteiro de vendas por telefone, reclamações e publicidade de TCR. Em relação aos cartões, o site do banco afirma: “Antes de adquirir um produto, é vital que o responsável tenha informações claras sobre os benefícios, vantagens, custos e riscos do que vai adquirir. Por esta razão, os arquivos TCR (documentos breves, com informações relevantes sobre o produto) estão presentes em 90% dos produtos BBVA para clientes privados na Espanha, México, EUA, Argentina, Chile, Peru, Colômbia e Venezuela”.

“A materialidade aplicada à transparência implica em ordenar a informação e sua distribuição, de acordo com o impacto que ela pode causar aos stakeholders”

4. MATERIALIDADE

A linguagem clara repercute sobre o princípio da materialidade. Embora seja atualmente aplicada às políticas de responsabilidade social corporativa, sua origem está nos regulamentos contábeis. As normas internacionais de contabilidade introduzem a materialidade por meio do conceito da importância relativa, que permite que certos itens, dados e fatos das informações financeiras sejam excluídos das demonstrações financeiras por não serem materialmente relevantes.

No âmbito da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), a materialidade é definida pela [Global Reporting Initiative \(GRI\)](#), como *"o limiar no qual os aspectos adquirem importância suficiente para serem relatados"*. O relatório deve cobrir aspectos que refletem os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos sobre sua influência, tanto positiva quanto negativa, sobre a visão, objetivos e estratégias da organização.

A materialidade aplicada à transparência implica em ordenar a informação e sua distribuição, de acordo com o impacto que ela pode causar aos *stakeholders* ou aos grupos de interesse. Obviamente, a aplicação do princípio da materialidade exige que a organização conheça as preocupações e expectativas dos grupos

com os quais se relaciona. Dessa forma, a organização não responde às perguntas que faz a si mesma, mas àquelas que fazem ou acredita que outros possam fazer.

A Mapfre aplica o critério de materialidade aos seus relatórios desde 2014. A seguradora realiza esse exercício de transparência em duas fases. A primeira delas é a fase de análise interna dos temas identificados. "Questões específicas e temas transversais foram determinados por grupos de interesse, incluindo aqueles que destacam a transparência, os direitos humanos, a inovação, a segurança da informação e o meio ambiente". A segunda é a consulta de grupos de interesse por meio de um questionário on-line, anônimo e confidencial.

5. RASTREABILIDADE

A Organização Internacional para Padronização (ISO, em sua sigla em inglês) define a rastreabilidade como *"a propriedade do resultado de uma medida ou do valor de um padrão relacionado a referências estabelecidas, geralmente padrões nacionais ou internacionais, por meio de uma cadeia contínua de comparações, todas com incertezas estabelecidas"*.

Talvez isso possa ser formulado de maneira mais simples: de onde vêm os dados, o que ou quem os sustenta, e com quais referências.

“Se pensarmos em um produto em um supermercado, a rastreabilidade deve nos permitir reconstruir a história de como ele foi fabricado e o caminho percorrido até chegar ao consumidor”

Se pensarmos em um produto em um supermercado, a rastreabilidade deve nos permitir reconstruir a história de como ele foi fabricado e o caminho percorrido até chegar ao consumidor. Assim, o rótulo deve informar sobre a origem dos componentes, o histórico dos processos aplicados ao produto, a distribuição e a localização após a sua entrega.

A rastreabilidade é um dos princípios aplicados pela Nestlé para garantir que o óleo de palma utilizado em seus produtos não tenha ligação com o desmatamento. “Trabalhamos com nossos fornecedores e nosso parceiro The Forest Trust (TFT), a fim de aumentar a rastreabilidade e realizar avaliações sobre o local, com base em nossas diretrizes para o fornecimento responsável”. A Nestlé, que utiliza 0,7% de todo óleo de palma produzido no mundo, assegura que pode traçar a origem de 90% de seu insumo e declara que sua meta é obter “um óleo de palma de origem 100% responsável até 2020”.

6. FOLLOW-THE-MONEY

Um dos dados mais importantes para conhecer a motivação de uma informação é o benefício econômico que sua distribuição pode produzir. É o princípio conhecido como *follow-the-money*.

Um relatório elaborado por um grupo de 39 especialistas, a pedido da Comissão Europeia,

considera que este princípio é uma das chaves para a transparência. O grupo, liderado por Madeleine de Cock Buning, professora da Universidade de Utrecht, especializada em propriedade intelectual, direitos autorais e meios de comunicação, propõe aplicar este critério aos anúncios publicitários, de tal forma que se evite o financiamento de sites dedicados à desinformação.

Este princípio aplica-se não apenas às ações de comunicação publicitária, mas ao desdobramento informativo de qualquer organização. Saber quem está por trás e quem é o proprietário ajuda a interpretar as informações.

O Código de Boas Práticas da Indústria Farmacêutica é um bom exemplo. As empresas que aderiram ao código são obrigadas a publicar, em suas páginas web, as informações relacionadas a doações a organizações de saúde, contribuições para atividades de treinamento e reuniões científico-profissionais, remuneração por serviços profissionais e contratos de P&D. Em breve, essas informações incluirão dados individualizados de cada médico ou pessoa que receba algum tipo de doação, atenção ou retribuição em espécie.

A empresa FarmaIndustria afirma que “o código é um elemento-chave para garantir que a informação fornecida no âmbito da promoção de medicamentos sujeitos à receita médica seja completa, imediata e verdadei-

“Em um mundo hiperconectado e *on-line*, a informação converteu-se quase em uma *commodity*. O maior valor não reside na capacidade de transmitir notícias, mas de colocá-las em um contexto”

ra, em acordo com o interesse da Administração Sanitária, bem como da própria indústria farmacêutica e para a proteção e melhoria da saúde pública”.

7. CONTEXTO

O apoio financeiro da informação faz parte do seu contexto. Este termo deriva do vocábulo latino *contextus*, que se refere a tudo que envolve, seja física ou simbolicamente, um acontecimento. A partir do contexto, portanto, um fato pode ser interpretado ou entendido. Contextualizar envolve expor quem faz ou diz o quê, onde, em que circunstâncias e com quais objetivos. Adequar ao contexto legitima as opiniões porque revela quem as emite.

Para as organizações, o contexto tem essencialmente duas dimensões: as circunstâncias físicas da comunicação e as culturais. A primeira se refere a quando, onde e com quais elementos a comunicação é produzida; a segunda é formada pelo conjunto de conhecimentos e experiências, o modo de agir, pensar e sentir dos indivíduos que vivem em uma determinada comunidade.

Em um mundo hiperconectado e *on-line*, a informação converteu-se quase em uma *commodity*. O maior valor não reside na capacidade de transmitir notícias, mas de colocá-las em um contexto, analisar suas circunstâncias. No campo do jornalismo, e uma vez superada a onda de trivialidade que as redes atravessam, ao clique de um *mouse*,

os meios de comunicação com maior futuro serão aqueles que melhor explicarão os fatos, sem que tenham que renunciar à sua linha editorial. Da mesma forma que o setor de comunicação, os melhores profissionais não serão aqueles que sabem mais sobre sua empresa, mas sobre a indústria da qual faz parte.

Nesta linha, o [Global Capacities Framework](#) (GCF), um projeto da Universidade de Huddersfield (Reino Unido) e da *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*, aponta a "inteligência contextual" como uma das principais capacidades para o exercício da comunicação. O documento explora a inteligência intelectual em três subcapacidades: 1) Ter a capacidade de enxergar todo o quadro (*the big picture*), isto é, considerar as implicações sociais, culturais, políticas, econômicas e tecnológicas da atividade da organização; 2) identificar oportunidades estratégicas, ameaças, assuntos-chave e tendências; e 3) operar em um mundo conectado, demonstrando uma compreensão global e local de culturas, valores e crenças.

O princípio do contexto explica uma das motivações da Orange para criar seu próprio meio de comunicação: o Nobbot. "Queremos oferecer uma nova proposta que estará mais atenta ao 'o quê' ou 'porque', do que simplesmente 'a que' ou 'quando', e sempre tendo em mente o benefício que a tecnologia aporta para indivíduos e empresas. Embora o formato e a intenção sejam

“A transparência não é apenas um antídoto para as condutas indevidas, mas uma oportunidade de gerar valor na forma de credibilidade, confiança, respeito e compromisso”

jornalísticos, não pretendemos competir com os meios de comunicação, que já abordam, com brilhantismo, as novidades tecnológicas em nosso país. Vamos tentar, é claro, complementar as

informações com nossa própria voz, a da “Orange”. A esta declaração de princípios acrescenta-se uma afirmação sincera do tipo “*não seremos objetivos, mas seremos honestos*”.

MISSÃO DA DIRETORIA DE COMUNICAÇÃO (DIRCOM)

O [Global Communication Report](#) aborda, em sua edição de 2018, a necessidade de promover o comportamento ético a partir da direção da comunicação, dada a relação cada vez mais estreita entre a ética e a reputação. A transparência torna-se, assim, uma conduta que indica um compromisso ético com os *stakeholders*.

Os profissionais de comunicação precisam escolher entre carregar a bandeira da transparência ou esconder-se atrás dela. Até hoje, muitas organizações, ao entenderem a transparência como uma exigência legal, preferiram caminhar na retaguarda, à espera que a vanguarda indicasse o caminho mais curto e não o mais correto.

A hipertransparência provocada pelos avanços tecnológicos e pelo desejo do cidadão de participar colocaram as organizações sob holofotes, em um cenário de permanente escrutínio, de tal forma que os caminhos que levam à opacidade ficaram obscurecidos.

Situada na vanguarda dos processos de comunicação, a transparência não é apenas um antídoto para as condutas indevidas, mas uma oportunidade de gerar valor na forma de credibilidade, confiança, respeito e compromisso.

Consequentemente, uma das missões mais importantes da Diretoria de Comunicação é criar espaços seguros para o diálogo, que permitam uma troca sincera de informações entre stakeholders e a organização. Além disso, o comunicador também tem a responsabilidade de gerar conteúdos relevantes para que estes sejam debatidos nesses espaços, bem como o de transferir para os tomadores de decisão as reflexões que vêm de tais conversações.

COMISSÃO EUROPEIA: TRANSPARÊNCIA CONTRA AS FAKE NEWS

Aumentar a transparência é uma das cinco políticas propostas por um grupo de especialistas europeus para combater a desinformação, que tem como uma das manifestações as *fake news*.

O relatório elaborado pelo [Commission High Level Expert Group on Fake News and Online Disinformation](#), a pedido da Comissão Europeia, propõe as seguintes ações

1. Aumentar a transparência das notícias *on-line*, o que implica um conhecimento adequado dos sistemas capazes de permitir a sua circulação.
2. Promover a alfabetização midiática e informativa para combater a desinformação e ajudar usuários a navegam pelo universo digital dos meios de comunicação.
3. Desenvolver ferramentas que permitam que usuários e jornalistas lidem com a desinformação e promovam o envolvimento positivo com tecnologias de informação em rápida evolução.
4. Salvaguardar a diversidade e a sustentabilidade do ecossistema dos meios de comunicação europeus.
5. Promover uma pesquisa contínua sobre o impacto da desinformação na Europa, a fim de avaliar as medidas adotadas por diferentes atores e ajustar constantemente as respostas oferecidas.

Em síntese, o relatório recomenda mais transparência, maior empoderamento tecnológico e fortalecimento dos critérios para os consumidores de informação e um papel reforçado dos jornalistas como garantidores da liberdade de expressão e da qualidade das notícias.

Autor



José Manuel Velasco Guardado. integra o Conselho Consultivo da LLORENTE & CUENCA e é líder da área de Coaching Executivo de Comunicação na empresa. É presidente da Global Alliance for *Public Relations and Communication Management*, federação que reúne associações de comunicadores e entidades acadêmicas de todo o mundo.

Foi diretor-geral de Comunicação e Responsabilidade Corporativa da FCC, diretor de Comunicação da empresa de energia *Unión Fenosa* e da empresa de transporte público ferroviário *Renfe*. Além disso, presidiu a Associação Espanhola de Diretores de Comunicação (DIRCOM) e o Fórum de Gestão Ética (Forética).

É graduado em Ciências da Informação pela Universidade Complutense de Madri, concluiu o *Strategic Management Program* pelo IMD, de Lausanne (Suíça), e é certificado como *coach* executivo e de equipes pela *International Coah Federation* (ICF).

jmvelasco@llorenteycuenca.com

S/A LLORENTE & CUENCA

DIREÇÃO CORPORATIVA

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

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e diretor geral corporativo de
Talento, Organização e Inovação
acoruj@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Diretora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO AMÉRICAS

Alejandro Romero
Sócio e CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

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

DIREÇÃO DE TALENTO

Daniel Moreno
Diretor de Talento
dmoreno@llorenteycuenca.com

Karla Rogel
Diretora de Talento para
a Região Norte
krogel@llorenteycuenca.com

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

Laureana Navarro
Diretora de Talento para
a Região Sul
lnavarro@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e diretor geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e diretor geral
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia 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 Sênior Esporte e
Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

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

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

Claudio Vallejo
Diretor Sênior Latam Desk
cvallejo@llorenteycuenca.com

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

Impossible Tellers

Ana Figueira
Diretora geral
ana@impossibletellers.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 438 42 95

Cink

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

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

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

EUA

Erich de la Fuente
Sócio e CEO
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Miami

Erich de la Fuente
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

Nova Iorque

Salomón Kalach
Diretor Latam Desk NY
skalach@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

Javier Rosado
Sócio e Diretor Geral Região Norte
jrosado@llorenteycuenca.com

Cidade do México

Juan Arteaga
Diretor geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor geral
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana Kawage
Presidente Conselheiro e Membro do
Comitê de Direção
bquintanak@llorenteycuenca.com

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

A Havana

Pau Solanilla
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Pau Solanilla
Diretor geral
psolanilla@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

Bogotá

María Esteve
Sócia e diretora geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

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

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

Quito

Carlos Llanos
Diretor Geral
cllanos@llorenteycuenca.com

Alejandra Rivas
Presidente
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

Constanza Téllez
Diretora Geral
ctellez@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

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

AMÉRICA DO SUL

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor geral
mvila@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Cleber Martins
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

São Paulo

Cleber Martins
Diretor geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Diretor Regional de Inovação
jgozzer@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