

**IDEAS LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.



**INFORME**

**ATIVISMO  
EMPRESARIAL: A  
RES PUBLICA PEDE  
PASSAGEM**

**RESPONSABILIDADE POLÍTICA NAS  
ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS**

Madrid, 10 de septiembre de 2019

**Os espanhóis confiam menos nos empresários que nos padres,** embora mais que no Governo e nos partidos políticos<sup>1</sup>. A saúde de nossas instituições foi prejudicada por mais de uma década de crise econômica, casos de corrupção política e econômica e um progressivo aumento da desigualdade, que não oferece sinais de diminuição. Tudo isso culminou em um coquetel explosivo no centro do sistema democrático de valores, cujas consequências observamos hoje na forma de movimentos populistas na política e em uma atitude de desconfiança da sociedade em relação às organizações que a estruturam (partidos políticos, sindicatos, empregadores).

Aqueles que confiavam que um novo ciclo de bonança econômica devolveria credibilidade às instituições, a esta hora já devem sentir que estavam errados. Isso ocorre porque a lacuna entre a opinião pública e as instituições, tanto públicas quanto privadas, é também estrutural. Há uma mudança de paradigma na forma como os cidadãos se relacionam com as organizações que os representam ou que viabilizam sua participação. O novo cidadão fiscaliza, orienta e dita, a partir de seu observatório digital, exige transparência radical de tudo o que acontece na Ágora, mas não é um árbitro equânime. Isso quer dizer que, quando se conecta emocionalmente com causas e discursos, adere e participa ativamente, tornando-se o prescritor de quem as promove. A tecnologia (sem a qual seria impossível que esse fenômeno ocorresse) revolucionou o estagnado esquema de interações sociais e políticas.

É por isso que a chamamos de mudança de paradigma. **As Instituições e organizações mal podem esperar escapar, porque já não “chove”, mas, sem saber, elas ainda seguem “molhadas”.**

## ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS

Nesse esquema tradicional, as **associações empresariais têm desempenhado um papel muito importante** nos sistemas democráticos ocidentais. Na Espanha, nos anos 80, elas participaram da construção do Estado de Bem-

Estar Social graças à unidade de ação em torno da grande organização da Confederação Espanhola de Organizações Empresariais (CEOE) e sua interlocução com o Governo e com os sindicatos. Durante anos de grande atividade legislativa e forte atuação sindical, o diálogo do triângulo regulador-empregador-trabalhador funcionou e permitiu acompanhar o desenvolvimento econômico e os avanços sociais.

## “As associações empresariais têm desempenhado um papel muito importante nos sistemas democráticos ocidentais”

Lembremos das funções das associações empresariais, entendidas como grupos de interesse, segundo Molins, Muñoz e Medina (2016), que citam Berry: “um grupo de interesse cumpre cinco funções básicas enquanto ator político: primeiro, os grupos de interesse representam seus membros diante do governo; segundo, os grupos de interesse representam um canal de participação política à margem das eleições; terceiro, os grupos de interesse educam (ou aportam conhecimento) seus membros sobre o processo político, seja por resultado da participação ou da produção de material (relatórios, boletins, etc.); quarto, os grupos de interesse se esforçam em elaborar uma agenda pública; e, quinto, os grupos de interesse fazem o acompanhamento dos programas governamentais para verificar, continuamente, se seus interesses são correspondidos”.

Acreditamos que, durante a última década, as associações empresariais acrescentaram mais um trabalho além destes anteriores: a defesa de sua reputação. E dizemos defesa de sua reputação porque não foi uma ação preventiva

<sup>1</sup> Estudo Sociométrico para o Espanhol (2018).



ou propositiva, mas um movimento reativo para proteger sua órbita de atuação. Isso ocorre em razão de três fatores:

- Suas próprias decisões e atitudes (às vezes, estas olharam para o outro lado, mas também demonstraram insensibilidade ou falta de ação diante de alguns casos controversos);
- Crescente desconfiança cidadã diante das organizações, o que também afeta órgãos públicos, partidos políticos e sindicatos; e
- Uma superrepresentatividade das micro-minorias, que multiplicaram o número de associações, ao mesmo tempo em que seu potencial de influência foi reduzido (menos representativas, com menos recursos e menos profissionalizadas).

Bons exemplos disso são os setores bancário, energético e de serviços que, nos últimos anos, tiveram que defender publicamente sua posição e até sua utilidade.

Por tudo isso, desde o início da crise econômica na Espanha (2008-2009), as **associações empresariais assistiram à erosão de sua influência**, o que afetou a sua capacidade de impactar o quadro regulatório e legislativo (atividade de *lobbying*) e de ter um papel ativo e reconhecido na sociedade. É um círculo vicioso: **o aval social é construído a partir do aval político, mas para ter o aval político é necessário obter o aval social**. Como podemos desfazer esse nó? Ao que devemos esta deterioração de sua influência?

Nossa hipótese é que quanto mais particular e mais distante do interesse geral está o interesse percebido que uma associação defende, menos influência ela terá. Há 20 ou 30 anos, isso funcionava de outra maneira: a construção do Estado democrático outorgava, de fato, uma *autoritas* aos empregadores e sindicatos, designando-os quase que como interlocutores únicos. Os canais públicos de participação estavam nitidamente marcados, como trilhas em um campo.

A consequência dessa situação é que, cada vez mais atores competem entre si por um espaço limitado: o do debate público. Assim, conseguem menos presença na agenda pública e, como em efeito dominó, têm menos relevância, legitimidade e influência. **A perspectiva se perde quando o horizonte de assuntos aos quais uma entidade se dedica se reduz estritamente aos seus** e essa situação é percebida pela opinião pública e pelas instituições.

Há quem pense que isto não é necessariamente ruim para a saúde democrática de um país e para o funcionamento de suas dinâmicas sociais, mas a verdade é que, como bem sabe o leitor, a participação das empresas nos assuntos públicos se comprovou necessária e útil para o interesse geral dos cidadãos.

Existe uma tendência a microsegmentar as audiências. No entanto, a influência na agenda política é a única que não é feita a partir da microsegmentação nem a partir das micro-minorias para as quais as tecnologias, como se esta fosse um processo cirúrgico, nos levaram. Desvinculados do interesse geral (do nosso), não há espaço para influenciar na agenda política.

## ATIVISMO EMPRESARIAL

Da mesma maneira que existem vários fatores que explicam a perda de notoriedade das associações empresariais, há também mais de uma solução, embora aqui nos centremos na que consideramos mais urgente: **como devolver aos empresários um discurso atraente, que imprima relevância** e adesão às partes iguais. Por fim, eles podem recuperar a influência na esfera política e social.

Para isso, propomos que eles se convertam em agentes de transformação. Ou seja, que a sociedade perceba as associações empresariais como referências no enfrentamento dos desafios globais. Isso não significa substituir os políticos, mas colaborar com estes nas respostas às demandas cidadãs, mas também o contrário: trabalhar lado a lado com os consumidores, clientes e cidadãos na demanda de soluções e medidas para os atores políticos. Significa conquistar uma posição que legitime sua atividade e a atividade econômica que representam, assim como suas reivindicações, por meio de conexão emocional e compromisso com o público-alvo (instituições e cidadãos).

Internacionalmente, muitas empresas já estão trabalhando nessa linha. É o que chamamos de **Responsabilidade Política Corporativa (RPC)**<sup>2</sup>: contribuição ativa e voluntária que as empresas realizam para a formulação de políticas públicas

**“Propomos que as organizações empresariais se convertam em agentes de transformação”**

que melhorem o bem-estar dos cidadãos e protejam seus direitos. É uma nova dimensão, que vai além da responsabilidade social, já que não se concentra na gestão dos impactos da atividade de uma empresa, mas que abrange uma dimensão pública e política, a fim de impactar o quadro legislativo e a agenda política.

Existem, principalmente, duas áreas para trabalhar a RPC:

- 1. Esfera legislativa.** Trabalhar para aprovar uma nova legislação ou modificação da atual – em suma, fazer *lobbying*, incluindo o Orçamento Geral do Estado, no caso da Espanha (o equivalente à Lei Orçamentária Anual, no Brasil), em favor de iniciativas de cunho social ou humanitário: saúde, seguridade, direitos humanos, política de migração, sustentabilidade, diversidade. A H&M<sup>3</sup>, HP, Levi Strauss e a Mary Kay já têm excelentes casos nesta área.
- 2. Esfera do debate público.** Intervir no debate político a favor ou contra certos assuntos públicos, que por sua vez podem ocorrer de duas maneiras:
  - Tornar pública uma posição em relação a iniciativas governamentais. Tanto empresas quanto seus diretores (muitas vezes, os CEOs) possuem uma opinião pública sobre medidas políticas. Temos muitos exemplos nos Estados Unidos de conselheiros delegados que se manifestaram contra medidas anunciadas pelo Governo Trump, como a respeito da política de imigração<sup>4</sup> (Apple, IBM, PepsiCo, Google) ou leis contra o coletivo LGTBI (PayPal, Goldman Sachs, Biogen). Já existem estudos que apontam para a importância que os cidadãos atribuem aos líderes empresariais que têm uma opinião sobre questões sociais e políticas<sup>5</sup>. Isso afeta, inclusive, suas decisões de compra.

<sup>2</sup> Também conhecido como *Lobbying for Good* [https://ssir.org/articles/entry/lobbying\\_for\\_good#](https://ssir.org/articles/entry/lobbying_for_good#)

<sup>3</sup> Ativismo Corporativo (2015) <https://ideas.llorentencyencia.com/2015/05/activismo-corporativo-como-usar-la-influencia-para-impulsar-politica-publicas-sostenibles-2/>

<sup>4</sup> The New York Times (2018) <https://www.nytimes.com/2018/08/23/business/trump-immigration-business-leaders-economy.html>

<sup>5</sup> Um estudo recente sugere que a opinião de um CEO pode ser tão persuasiva quanto a de um político quando se trata de condicionar o debate público <https://hbr.org/2018/01/the-new-ceo-activists>

- Trabalhar com o tecido social para situar assuntos na agenda política que podem ser, a médio prazo, objeto de uma nova legislação. Isso implica traçar uma política de alianças com outras empresas, setores econômicos ou ONGs, a fim de colocar um tema na agenda pública primeiro e que mais tarde passará para a agenda política. Neste último caso, pretende-se aprovar algum tipo de iniciativa que dê cobertura legislativa a uma demanda pleiteada. Nesse caso, encontramos timidamente alguns exemplos na Espanha, embora acreditemos que estes estejam ainda

mais no âmbito do marketing. No entanto, a RPC procura, como dissemos, ser agente de transformação, de modo que o objetivo final deve ser o de que as coisas mudem. Portanto, seu alvo são os legisladores e reguladores, porque não há benefício maior do que aquele que impacta grandes grupos sociais pela via da lei, uma vez que o consagra como um direito para o conjunto de todos os cidadãos. E, por outro lado, não há conexão emocional maior do que aquela que se produz entre cidadãos que contribuíram decididamente para a conquista de seus direitos.

## MAIS IMPOSTOS E UM CORREDOR FERROVIÁRIO

A seguir, reunimos dois exemplos de campanhas de responsabilidade política: uma internacional e outra nacional.



### QUERO PAGAR MAIS IMPOSTOS

Em junho de 2019, um grupo de 18 bilionários americanos enviou (e tornou pública) uma carta aberta a todos os candidatos republicanos e democratas para as eleições de 2020. No documento, eles pediam a criação de um imposto sobre a riqueza. Justificavam a medida afirmando que o país tem uma responsabilidade ética de tributar os mais ricos. Com isso, pretendiam que o governo dedicasse esses fundos a iniciativas ambientais para responder às mudanças climáticas e ao financiamento da saúde pública.

Segundo os cálculos de seus autores, a medida afetaria 75 mil famílias, pois tributaria 2% sobre fortunas que superam os US\$ 50 milhões e 3% para os que possuem acima de US\$ 1 bilhão.

Se a medida fosse efetivamente aprovada, os cofres públicos dos Estados Unidos passariam a contar com mais fundos. No entanto, mesmo que não seja implantada, a carta já cumpre um primeiro objetivo de colocar a tributação na agenda política. De quebra, os autores alcançaram uma notoriedade muito positiva pelo simples fato de propô-la.

### O CORREDOR DO MEDITERRÂNEO: UM TREM PARA O PROGRESSO ECONÔMICO E SOCIAL

O Corredor do Mediterrâneo é uma ferrovia dupla de alta velocidade que atravessará a fronteira francesa rumo a Algeciras, unindo cidades importantes como Barcelona, Valência, Alicante, Múrcia e Málaga, conectando-as com o restante da Europa. Em muitos de seus trechos, no entanto, ela ainda é apenas um projeto. Os diferentes governos se comprometeram a terminar o corredor em 2025. É uma infraestrutura que, segundo vários estudos, terá um impacto econômico muito positivo, além de contribuir para a expansão social e territorial do país.

Há alguns meses, a Associação Valenciana de Empresários lançou uma campanha que acompanha a execução dos trabalhos de construção. Dessa maneira, a partir de vários canais de comunicação e ações de mobilização cidadã e informativos veiculados nas cidades por onde o corredor passará, são capazes de manter a obra na agenda pública e política. É um elemento de pressão para que o Governo, independentemente de seu viés político, não perca fundos, recursos ou esforços e que os prazos sejam cumpridos. É um excelente exemplo de uma campanha de responsabilidade pública, projetada positivamente, em aliança com grupos sociais e com a mobilização de vizinhos.





Nossa proposta é aplicar essas técnicas ao associativismo empresarial como uma ferramenta de fortalecimento da reputação. As organizações empresariais têm como missão legitimar a licença para operar de todos os seus membros e a Responsabilidade Política, como instrumento, é algo que, embora ainda timidamente, demonstrou ter uma **alta capacidade de gerar ordem e legitimidade**. E não apenas isso, mas também permite veicular um interesse lógico das associações para melhorar a sociedade em que operam.

A seguir, apontamos duas táticas usadas nas estratégias de responsabilidade política ou *lobbying for good*:

- **Coalition building** ou construção de alianças. Definir um tema na agenda pública não é uma tarefa simples, o que exige que se trabalhe em coordenação com outras organizações para apresentar uma frente comum. Traçar alianças para um objetivo específico permite estabelecer vínculos institucionais no longo prazo e unir forças para avançar nos objetivos da campanha no curto prazo.
- **Grassroots**, que definimos como o direito das comunidades de se unirem e influenciar nos assuntos que afetam seu dia a dia. Aqueles que organizam campanhas de grassroots criam as condições apropriadas para que os cidadãos interessados em defender uma causa tenham as ferramentas para se encontrar, unir, organizar e influenciar a tomada de decisões. É uma prática frequentemente usada no ambiente anglo-saxão e que cresce dia após dia ao nosso redor por meio de campanhas políticas ou de ONGs. Os empregadores têm uma grande oportunidade de realizar campanhas de grassroots em torno de causas de interesse geral, com grande relevância para vários grupos sociais.

O cidadão faz mais política a partir do consumo do que das urnas, portanto, o que torna uma demanda crescente é o fato das marcas se comprometerem com valores (que se materializam em políticas), se posicionarem e

estimularem políticas públicas de interesse geral. Esse problema merece algumas considerações. Por um lado, existe o risco de que alguns cidadãos (aqui, entendidos como clientes ou consumidores em potencial) penalizarem uma empresa ou setor pela opinião formulada pela corporação ou por alguns de seus líderes. Chatterji e Toffel<sup>6</sup> estudaram esse fenômeno nos Estados Unidos, com duas conclusões preliminares: por um lado, a escolha do tema é fundamental, pois os eleitores consideram alguns assuntos mais adequados que outros (salário mínimo, sustentabilidade, licença parental ou violência de gênero mais do que aborto, controle de armas ou a imigração). Por outro lado, demonstram que a manifestação pública oferece um saldo final positivo em termos de reputação para as empresas.

Quanto à escolha de questões que merecem ser objeto de uma campanha de RPC por parte de um setor econômico, deve-se ponderar corretamente para causar impacto entre os consumidores, mas sem que estes entendam que a campanha apenas busca benefício econômico de seus promotores. Assim como nos Estados Unidos, essas campanhas giram em torno dos direitos civis, na Europa a chave é escolher políticas vinculadas ao Estado de Bem-Estar Social, o que faz com que a Agenda 2030 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ofereça uma ampla gama política, mas não ideológica, para uma proposição construtiva da sociedade.

Em resumo, a Responsabilidade Política aplicada às associações empresariais fornece às empresas um discurso de amplo espectro, de maior legitimidade social, que ajuda na percepção que o cidadão ou consumidor têm delas e que ajuda na sua relevância como interlocutora diante das administrações públicas, com o qual precisará continuar gerenciando sua lista tradicional de reivindicações e questões. Os cidadãos saberão como recompensar as instituições que se tornam ativistas de causas de interesse geral e que olham além de seus interesses particulares.

A *res publica*<sup>7</sup> pede passagem. É hora de abrir a porta.

<sup>6</sup> Business & Politics: do the mix? Third annual study. Global Strategy Group (2016) <https://hbr.org/2018/01/the-new-ceo-activists>

<sup>7</sup> *Res Publica* = A coisa pública

## AUTORES



**Carmen Muñoz Jodar.** Diretora Sênior de Assuntos Públicos da LLYC em Madrid. É especialista em Posicionamento Institucional e Incidência Política. Em sua carreira profissional assessorou numerosas empresas nos setores de tecnologia, educação e mobilidade. Desenvolveu a maior parte da sua vida profissional no âmbito dos assuntos públicos e empresariais, primeiro como diretora de comunicação institucional da Unión Profesional e depois como diretora executiva da Gómez Acebo Estudio de Comunicación. Além de vários artigos, é autora do manual *Comunicación, Colégios* profissionais e colegiados, coordenadora do Manual de comunicação de crise no setor colegial e diretora do livro *Las profesiones españolas ante el reto del desarrollo sostenible*. É doutorada pela Universidade Complutense de Madrid, licenciada em Ciências da Informação, no ramo de Jornalismo, pela mesma universidade, e licenciada em Gestão Empresarial e Gestão da Comunicação pelo Instituto de Empresa e em Gestão de Campanhas Eleitorais pelo ICADE. Ela é membro da APRI.



**Carlos Ruiz Mateos.** Diretor de Assuntos Públicos da LLYC em Madrid. É especialista em Comunicação Estratégica nas esferas corporativa, institucional e política. Nos seus 13 anos de experiência em comunicação e relações públicas na Espanha, Portugal e Panamá, assessorou cerca de uma centena de empresas, governos e organizações. Participou em projetos de consultoria estratégica em operações de aquisição, encerramento e venda de instalações industriais, projetos de ativismo empresarial, gestão de situações de crise que colocam em risco a reputação, diálogo com as administrações e elaboração e implementação de planos diretores de comunicação e assuntos públicos. É licenciado em Humanidades e Jornalismo pela Universidade Carlos III de Madrid, com pós-graduações em Gestão de Campanhas Eleitorais pela ICADE e em Resolução Pacífica de Conflitos Internacionais pela UNED. Ele também tem mestrado em Análise Política e Eleitoral pela Uc3m.

**DIREÇÃO CORPORATIVA**

**José Antonio Llorente**  
Sócio Fundador e Presidente  
jalloriente@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 Diretor-Geral de Estratégia e Inovação  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Nazaret Izquierdo**  
Diretora-Geral de Talento  
nizquierdo@llorenteycuenca.com

**Carmen Gómez Menor**  
Diretora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

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

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

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

**Antonieta Mendoza de López**  
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA E PORTUGAL**

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

**Luísa García**  
Sócia e Diretora-geral  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Barcelona**

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

**Óscar Iniesta**  
Sócio e Diretor Sênior  
oiesta@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

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

**David G. Natal**  
Diretor Sênior  
Consumer Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Paco Hevia**  
Diretor Sênior  
Comunicação Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafra**  
Diretor Sênior  
de Corporativo Financeiro  
jlopez@llorenteycuenca.com

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

**Lisboa**

**Tiago Vidal**  
Sócio e Diretor-geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

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

**ESTADOS UNIDOS**

**Erich de la Fuente**  
Sócio e Chairman  
edelafuente@llorenteycuenca.com

**Mike Fernandez**  
CEO  
mikefernandez@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Claudia Gioia**  
SPV Americas, Business Development  
cgioia@llorenteycuenca.com

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

**New 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

**México**

**Juan Arteaga**  
Diretor-geral  
jarteaga@llorenteycuenca.com

**Rogelio Blanco**  
Diretor-geral  
rblanco@llorenteycuenca.com

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

**Panamá**

**Manuel Domínguez**  
Diretor-geral  
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower,  
piso 9 Calle 57,  
Obarrío - 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 Jose**

**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**

**Luis Miguel Peña**  
lmpena@llorenteycuenca.com

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

**Quito**

**Carlos Llanos**  
Diretor-geral  
cllanos@llorenteycuenca.com

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

**REGIÃO SUL**

**Juan Carlos Gozzer**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

**São Paulo y Rio de Janeiro**

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

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

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

**Buenos Aires**

**Mariano Vila**  
Diretor-geral  
mvila@llorenteycuenca.com

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

**Santiago**

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

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





# IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

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

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

Porque a realidade não é preta ou branca existe IDEAS LLYC.

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