

2013 nº 11

USMO

d+i LLORENTE & CUENCA



***DEMOCRACIA,
MERCADOS, EMPRESAS:
Entre a Confiança
e a Incerteza***

d+i LLORENTE & CUENCA

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos perante um novo contexto económico e social. E a comunicação não fica atrás: avança.

d+i é a combinação e a troca de conhecimento que identifica, analisa e dá conta dos novos paradigmas da comunicação com um posicionamento independente.

d+i é uma corrente permanente de ideias que vão ao encontro de uma nova era de informação e gestão empresarial.

Porque a realidade não é em preto e branco, existe d+i LLORENTE & CUENCA.

UNO

UNO es una publicación de d+i LLORENTE & CUENCA dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal y América Latina, junto con Socios y Directivos de LLORENTE & CUENCA, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

UNO é uma publicação da d+i LLORENTE & CUENCA dirigida aos clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, na qual os autores convidados da Espanha, Portugal e América Latina, juntamente com os Sócios e Diretores da LLORENTE & CUENCA, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.



DIREÇÃO E COORDENAÇÃO:

Centro Corporativo da LLORENTE & CUENCA

CONCEITO GRÁFICO E DESIGN:

AR Difusión

ILUSTRAÇÕES:

Marisa Maestre

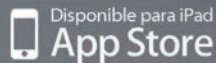
IMPRESSÃO:

naturprint.com

Impressa na Espanha
Madrid, abril 2013

d+i LLORENTE & CUENCA não assume necessariamente compromisso com as opiniões expressas nos artigos dos colaboradores habituais e convidados da UNO.

WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM





Todos os direitos reservados.
Fica proibida a reprodução total ou parcial dos
textos e das imagens contidas neste livro sem a
prévia autorização da
d+i LLORENTE & CUENCA.

SUMÁRIO

2013 Nº 11

4

QUEM **SÃO**
OS **colaboradores**

6

**DEMOCRACIA,
MERCADOS,
EMPRESAS:**
*Entre a Confiança
e a Incerteza*

9

CONTORNANDO
OS **abismos**

13

O CASO **YPF** OU COMO
atirar NO PRÓPRIO **pé**

15

**É A ÉTICA,
estúpido!**

19

A **GESTÃO,**
CONSTANTE,
DAS **incertezas**

23

SIMPLIFICAÇÕES
FORÇADAS PARA AS DECISÕES COM-
PLEXAS: **uma armadilha?**

25

UM ESPAÇO
IBERO-AMERICANO
DE **investimentos** RECÍPROCOS?

31

AS **TRANSNACIONAIS**
SE NUTREM DA **bibliografia**
EMPRESARIAL

33

CONSTRUINDO
confiança

37

ENTRE A **TERRA**
PROMETIDA E O **risco**
DO **empreendedor**

41

NOSSOS prêmios

42

LLORENTE & CUENCA



José Antonio Zarzalejos

Formado em Direito pela Universidade de Deusto e jornalista. Foi diretor do El Correo de Bilbao, Secretário-Geral do Grupo Vocento e Diretor do jornal ABC na Espanha. Está ligado a LLORENTE & CUENCA como consultor externo permanente, após ter sido Diretor-Geral da empresa na Espanha. Reconhecido com vários prêmios profissionais, como o Prêmio Mariano de Cavia, o da Federação das Associações de Imprensa de Espanha, Javier Godó de Jornalismo e o Luca de Tena.



Mariano Guindal

Reconhecido como um dos jornalistas econômicos mais reconhecidos na Espanha, colabora nos programas como “Kilómetro 0”, da Telemadrid e “Capital”, da Rádio Intereconomía. Guindal também é colunista do The Economist. A maior parte de sua longa trajetória profissional foi escrita no La Vanguardia, onde foi editor-chefe e colunista. É autor do livro “O declínio dos deuses”, que se transformou em um livro de referência no mercado.



Alberto Andreu

Conselheiro da Cátedra de Ética Econômica e Empresarial da Universidad Pontificia de Comillas (ICAI-ICADE) e Diretor de Reputação Corporativa, Relações Institucionais e Inovação Social da Telefónica. Ocupou vários cargos de direção de comunicação da CEPISA, Banesto e Banco Santander Central Hispano. Atualmente, é professor associado do Instituto de Empresa e membro do Conselho Estatal de Responsabilidade Social Corporativa pelo Ministério do Trabalho. Formado em Direito pela ICAI-ICADE, com MBA pelo Instituto de Empresa, cursa o Doutorado em Economia pela Universidad Pontificia de Comillas.



Enrique Alcat

Diretor-Executivo do Programa Superior em Gestão Empresarial e Direção de Comunicações, responsável pela organização da IE Business School e da Associação de Diretivos de Comunicação. Formado em Ciências da Informação pela Universidade de Navarra e PDD pelo IESE Business School. Já treinou mais de 8 mil executivos em comunicação e geriu mais de 200 casos de crises corporativas. Autor dos livros Y ahora ¿qué?, Seis recetas para superar la crisis e ¡Influye!, foi homenageado com o Prêmio Manager Thinker 2010, pela sua contribuição no campo da comunicação ao mundo da empresa.



Marta Jara

Engenheira Química formada pela Universidade de Buenos Aires e Mestre em Gestão Financeira Estratégica pela Universidade de Kingston (GB). Depois de uma longa carreira internacional na Shell, dedicada principalmente aos mercados da América Latina, foi convidada para liderar o projeto GNL del Plata, no Uruguai. Durante a Presidência de Shell México, teve um papel de destaque como líder no setor energético e corporativo, assumindo funções executivas no Conselho Mexicano de Comércio Exterior, Investimento e Tecnologia e na Câmara de Comércio Britânico, onde desenvolveu e liderou um programa de orientação empresarial.

QUEM **SÃO** OS **colaboradores**

Mercedes Temborry



Desenvolveu sua carreira em empresas de tecnologia, como Indra, IBM, Accenture e Telefónica, em posições relacionadas à inovação, desenvolvimento de sistemas, gestão do conhecimento, inteligência competitiva e definição de planos estratégicos. Mercedes é especialista em gerenciamento de projetos e equipes multinacionais na Europa e na América Latina. Autora de publicações relacionadas à área de tecnologia da informação e seu impacto no desenvolvimento socioeconômico para o Instituto de Empresa e outros, em colaboração com a OCDE e INSEAD. Depois de deixar a Telefónica em março de 2012, tem colaborado com o Real Instituto Elcano e com Marca Espanha, tendo sido incorporada, em dezembro de 2012, como integrante do Conselho de UNICEF Espanha.

Juan Manuel Collado



Membro do Conselho da Fundação Endeavor, que visa promover a cultura empreendedora em todo o mundo, e Co-Fundador e Diretor do Grupo Tapebicué, um grupo florestal-industrial que opera na Argentina. É graduado em Economia pela Universidade de Buenos Aires, mestre em Políticas Públicas e Administração da Universidade de San Andrés, com Pós-Graduação em Alta Gestão pela IAE Business School.

Luisa García



Especialista em gestão de contas regionais e consultoria estratégica, é Sócia e CEO da LLORENTE & CUENCA na Região Andina. Foi consultora na companhia Issues e desenvolveu projetos de pesquisa acadêmicos com a Confederação Europeia de Relações Públicas. Formada em Publicidade e Relações Públicas pela Universidad Complutense de Madrid, tem pós-graduação nas universidades de Georgetown e Phoenix nos EUA e Adolfo Ibáñez, no Chile.

Paulo Nassar



É Diretor Presidente da Aberje e Professor Doutor da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Pesquisa a Imagem Recíproca do Brasil no mundo em seu pós-doutorado pela IULM (Milão), onde é professor visitante. Coordena o Grupo de Estudos de Novas Narrativas da ECA-USP. Criou, em 2010, a série internacional Brazilian Corporate Communications Day, que já percorreu oito metrópoles globais e também a BR.PR magazine, a primeira publicação global da comunicação empresarial brasileira. É autor de cinco livros sobre comunicação, organizou diversas obras e publicou mais de duzentos ensaios, artigos e capítulos de livros.

***DEMOCRACIA,
MERCADOS, EMPRESAS:***
*Entre a Confiança
e a Incerteza*





José Antonio Llorente

Sócio Fundador e Presidente da LLORENTE & CUENCA

Começamos esta UNO 11 celebrando dois novos prêmios para nossa revista: *The Grand Award for Best of Magazines – Overall Presentation* e o *Gold Mercury Award* no The Mercury International Awards 2012/13. Duas homenagens que reconhecem o trabalho de todos os colaboradores externos e internos da empresa que tornam possível a publicação da UNO.

A UNO#11 nos aproxima de questões-chave dos negócios globais: a necessidade de gerir a diversidade dos ambientes operacionais nos quais se desenvolvem as atividades de empresas, instituições financeiras e indústrias em ambos os lados do Atlântico.

Por um lado, na Península Ibérica, no contexto da situação que atravessa uma União Europeia com dificuldades para sair dos efeitos causados pela “Grande Recessão”, e onde é imperativo reforçar e aumentar a confiança e credibilidade das organizações que foram perdidas em seu ambiente operacional e entre os seus *stakeholders*.

“O desafio do momento: gerir a diversidade de ambientes operacionais nos quais se desenvolvem os negócios das empresas, instituições financeiras e indústrias nos dois lados do Atlântico

Por outro lado, na América Latina, com todas as contradições e exceções, se vive o ciclo do desenvolvimento econômico virtuoso mais longo das últimas décadas.

Esta edição da revista UNO reflete o estado do debate sobre esta questão e as oportunidades e os desafios de gerenciar um ambiente tão complexo para a Alta Direção das empresas com interesses nos mercados de língua hispano-portuguesa na Ibéria e na América Latina. Ou seja, a identificação e dissociação dos principais riscos que devem ser abordadas no âmbito das relações com o regulador e o mundo da política, no campo das expectativas econômicas e o das exigências dos mercados, analistas, investidores e *stakeholders*, assim como em termos do exercício da função de gestão.

Espero que disfrute desta edição da UNO e que, na medida das suas possibilidades, suas matérias ajudem a navegar através dos desafios que testam a liderança corporativa que, por sua vez, deve encontrar o melhor delas mesmas para sair com sucesso do labirinto atual.



CONTORNANDO

OS *abismos*



José Antonio Zarzalejos

Jornalista, ex-diretor da ABC e do El Correo de Bilbao

As horas finais do ano passado e as primeiras do início deste foram verdadeiramente dramáticas. O Senado dos Estados Unidos, na madrugada de primeiro de janeiro, e a Câmara dos Deputados, na madrugada do dia seguinte, conseguiram evitar com um acordo precário e temporário –talvez para quando estas linhas vejam a luz este drama tenha se reproduzido– o que veio a ser conhecido como Penhasco Fiscal. Sobram explicações sobre o que significa esta expressão que metaforicamente remete a uma situação catastrófica, mas é parte dos efeitos desta breve exposição assinalar que não são só os mercados estritamente considerados os que geram incertezas na gestão empresarial, mas que os abissais vêm agora também das imprevisões, partidarismos e irresponsabilidades das classes dirigentes, mesmo nos Estados mais consolidados e nas democracias mais maduras. Porque, por exemplo, se prosperasse o ajuste fiscal americano –mais impostos, abolição de benefícios sociais, recorte de investimentos–, os Estados Unidos teriam entrado em uma fase de clara recessão com repercussão no México, China e União Europeia e com um claro impacto na indústria armamentista e energética, provocando, por sua vez, uma brutal restrição do consumo.

“ *A insegurança jurídica se manifesta na incerteza regulatória, na retroatividade, na falta de unidade do mercado, em mudanças na tributação e na falta de continuidade das políticas Estatais*

A avaliação de riscos na gestão empresarial exige uma análise dos contextos políticos que se desvendam com os instrumentos multidisciplinares de inteligência corporativa. As empresas começam rapidamente a assemelhar-se como as pessoas que formam sua própria identidade segundo as circunstâncias do ambiente. As empresas perderam enormes

margens de autonomia e devem agora introduzir a variável da incerteza, a imprevisibilidade e até a da inverossimilidade, entre muitas outras, em função das quais adotam decisões estratégicas. Depois de décadas de desregulamentação, um certo distanciamento dos poderes políticos da gestão das empresas, a grande crise introduziu a política –e com ela os *abismos*– na rotina das empresas. É uma afirmação muito óbvia? Absolutamente. Até agora, parecia óbvio que os investimentos só poderiam ocorrer em mercados onde a segurança jurídica estivesse garantida. Isto já não é assim. Porque até os mercados mais aparentemente consolidados apresentam duas facetas de insegurança parecem ter sido regulamentadas. Por um lado, a incerteza regulatória (tanto para setores como o energético, altamente regulado, como outros tradicionalmente liberalizados). Por outro, o surgimento da retroatividade tanto de decisões administrativas como de disposições legislativas ou regulamentares.

“O conhecimento se globalizou,
a economia quer se globalizar,
mas a política se mantém em
compartimentos ultrapassados

A despreocupação com a qual assembleias e parlamentos, instâncias da administração no poder ou por iniciativa legislativa dos grupos que as integram, alteram os marcos regulatórios em função das circunstâncias, é realmente letal para os investimentos de longo prazo que exigem regras de compromisso duradouras. Esta incerteza regulatória existe em setores estratégicos de muitos países. Claro que não na Espanha, mas estamos vendo isto em outros países de longa tradição garantista. Uma forma cada vez mais comum de incerteza regulatória é a transformação em setor regulado, aquele que até então não era. As razões para essas mudanças –às vezes convulsas– nem sempre são previsíveis, mas provenientes de caprichos ou motivadas por razões políticas (populismos?). A metamorfose sofrida pelo instituto de retroatividade, concebida como um fator de segurança jurídica, tem sido volatilizada de tal modo que não se consolidam nem sequer as situações anteriores à data de edição das normas ou da adoção das decisões governamentais.

Devemos adicionar um novo elemento de insegurança, junto à incerteza regulatória e à retroatividade: a elasticidade do apetite fiscal do governo, que redobra os fatos sujeitos a imposição –quantas duplas tributações!–, e cria taxas contorcionistas para aumentar as arrecadações públicas, destruindo os planos de negócio a médio e longo prazo, baseando-se na certeza de um sólido quadro da fiscalidade aplicável. E não só isso, nem dentro dos próprios Estados –muitos deles compostos, federais, autônomos, regionais– foi alcançado esse *desiderátum* que requer o bom funcionamento de um sistema econômico contemporâneo: a unidade do mercado. A heterogeneidade de condições,

requisitos, garantias, gestões, documentos, licenças... que se aplicam em espaços regionais com culturas políticas com alto grau de homogeneidade –é o caso dos países ocidentais– constitui uma desvantagem que ainda não foi superada e que cria também enormes incertezas na expansão das empresas a outros mercados. Poderíamos acrescentar a todos estes fatores abissais –autênticos abismos pelos quais se despenharia qualquer gestão empresarial– a ausência de políticas de continuidade, especialmente industriais, com respeito à alternância democrática. É lógico que os programas econômicos de um ou outro partido político são diferentes, mas a política –além dos critérios ideológicos– deveria de interiorizar que o Estado é um processo contínuo e que as mudanças de governo não devem trazer consigo revisões radicais.



“As incertezas já não provêm só estritamente dos mercados mas também das classes políticas partidaristas e irresponsáveis

Hoje, os poderes públicos –Executivo e Legislativo– apresentam, com seu comportamento errático diante da crise, um gravíssimo problema de incerteza na gestão da administração das empresa, seja por ação ou por omissão. Por ação, porque não dão repouso à aceleração normativa que altera status quo razoáveis e, por omissão, porque eles não resolvem vazios e brechas que criam limbos desconcertantes. Uma empresa tem uma vocação para o futuro se é conduzida através de decisões coerentes. Se não fizer assim, não atingirá seus objetivos e o mercado a converterá em uma empresa falida. A política se mostra nestes últimos anos –sem grandes distinções– desconcertante, criando esses abismos de insegurança –fiscais ou não– nos quais qualquer planejamento torna-se quase impossível. É justamente em momentos críticos como os que atravessamos, a política –ou seja, a gestão pública– deve ajudar com a sua calma, por meio de mudanças progressivas e previsíveis, com amostras de segurança para a atividade econômica, para dissolver a sensação de ataques que atentam contra empresários, gestores e executivos.

O conhecimento se globalizou, tem-se tentado globalizar a atividade econômica, mas a política segue compartimentada. É verdade que existem processos de normalização, há maior permeabilidade, maior aprovação... mas a gestão política está atrasada na criação de espaços supraestatais



que emparem, com segurança e respaldo jurídico, a atividade econômica, empresarial e financeira. O abismo fiscal norte-americano, como categoria de um sistema político, começa a mostrar graves disfunções, e o chamado efeito Depardieu, como anedota de uma cidadania –neste caso de alto poder aquisitivo que se rebela diante de um regime fiscal próximo o confisco– são manifestações extremas do abismo de insegurança que deve ser superado no mundo de hoje.



O CASO **YPF** OU COMO **atirar** NO PRÓPRIO **pé**



Mariano Guindal

Jornalista Econômico, autor de “The Decline of the Gods”

Em uma crise de confiança como a atual, criar desconfiança é como “atirar no próprio pé”. E foi precisamente o que aconteceu no dia 16 de abril de 2012, quando a presidente da Argentina, Cristina Fernandez de Kirchner, enviou ao Congresso um projeto de lei para expropriar 51% da YPF, subsidiária da empresa espanhola Repsol.

Estas foram as palavras exatas usadas pelo chanceler espanhol, José Manuel García-Margallo para referir-se à apreensão que acabara de ocorrer.

Não é um caso mais, mas um exemplo do que está acontecendo no mundo. Alguns defendem a saída da crise a partir de abordagens ortodoxas que visam restabelecer a confiança, o que invariavelmente passa por fortalecer as instituições democráticas e o livre mercado. Enquanto outros defendem fórmulas heterodoxas, como os países populistas latino-americanos.

O Governo de Mariano Rajoy apostou por recuperar a reputação perdida. Uma opção que está forçando-o a adotar medidas impopulares, como o aumento de impostos e recorte de gastos, o que causou uma onda de protestos. O Executivo tem sido contundente na hora de garantir o pagamento da dívida sobre qualquer outra consideração. E isto é mais do que uma estratégia. É uma abordagem acordada entre o PSOE e o PP

“ *A riqueza das nações não está em seus recursos naturais, mas na fortaleza de suas instituições e a Argentina continua a enviar sinais contra elas* ”

e que se concretou em agosto de 2011, quando os dois partidos pactuaram uma mudança express da Constituição dirigida a dar prioridade aos rentistas, acima até mesmo dos pensionistas.

Não havia escolha diferente a esta de executar uma política econômica destinada a garan-

tir o pagamento da enorme dívida externa acumulada durante os anos do “boom” econômico e que se aproximava ao bilhão de euros. No entanto, essa manobra –forçada pela União Europeia– causou grande crítica de amplos setores da sociedade. As empresas voltaram-se contra o aumento de impostos, os sindicatos contra os recortes, os funcionários contra o governo e os cidadãos contra os políticos. Inclusive chegou a se dizer que os mercados estavam pondo em grave perigo a nossa democracia.

Mas o fato é que os investidores internacionais começaram a recuperar a confiança na Espanha na medida em que o nosso país tem recuperado a sua credibilidade e reputação. Embora a crise ainda seja profunda, as bases para uma rápida saída já foram criadas. A recuperação será mais intensa na medida em que os principais partidos presentes no parlamento, incluindo os nacionalistas catalães e bascos, sejam capazes de estabelecer acordos para fortalecer as instituições.

“Embora as instituições financeiras sejam essenciais, são as políticas as que garantem a luta contra a corrupção e a insegurança jurídica e, finalmente, determinam a prosperidade do povo

Uma estratégia radicalmente oposta a da Argentina, que tem apostado abertamente por uma linha heterodoxa, similar ao visto na Venezuela ou Cuba. O governo de Cristina Fernández não se cansa de enviar sinais que sugerem um conceito muito particular da propriedade privada e das regras do jogo. A nacionalização dos fundos de pensão, a apreensão das ações da YPF que estavam nas mãos da Repsol, do mesmo modo que já fizera com Aerolíneas ou Aguas, a perseguição dos meios de comunicação independentes como Clarín ou a nacionalização do Prédio Ferial de Palermo.

Desde a chegada do Kirchnerismo ao poder em 2003, o enfraquecimento das Instituições tem sido constante, como fica claro em livros bem documentados como *El Dueño*, de Luis Majul ou *La Campora*, Laura di Marco. Em ambos fica evidente como a corrupção, o nepotismo e a insegurança jurídica conduzem inexoravelmente à pobreza e ao subdesenvolvimento. As consequências de umas instituições fracas são ainda mais graves quando se arrastam por décadas. O peronismo não é alheio a isto. Por isso, o caso YPF não se limitou a uma simples expropriação, como aquelas realizadas com assiduidade nos chamados países bolivarianos. O que aconteceu com a Repsol foi muito mais grave, na medida em que o governo não se limitou simplesmente exercer o seu direito de desapropriar, já que respeitou suas próprias leis.

Esta abordagem teria de se encaixar na tese desenvolvida por economistas como Daron Acemo-

glu, da *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) e James Robinson, professor da Universidade de Harvard, no livro *Why Nations Fail* (Por que as nações falham). Nele, os autores argumentam que as instituições e as regras mantidas ao longo dos anos, explicam as nações ricas e pobres. A ideia principal é que, enquanto as instituições econômicas são essenciais, as políticas são cruciais para definir o futuro dos povos.

As nações, como as empresas, falham quando suas instituições são fracas e concentram o poder em uma elite que atua para seu próprio benefício. No entanto, acertam quando seus líderes contribuem com a sociedade mais do que obtém dela. Em resumo, recuperar a reputação é a opção mais rentável para os países e empresas.



É A ÉTICA, estúpido!



Alberto Andreu

Conselheiro da Cátedra de Ética Econômica e Empresarial do ICAI-ICAD

Escândalos. Escândalos e mais escândalos. Você só precisa abrir as páginas dos jornais para encontrar um escândalo após o outro. Não importa o país (da China aos Estados Unidos, passando pela Espanha, com escala na Itália ou na França). Não importa qual seção do jornal (economia, esportes, política ou cultura). Não importa a época (20 anos atrás ou na semana passada). Não importa: os escândalos estão aí e são manchete dia após dia.

Não é questão de se perguntar o porquê. Ou talvez sim. Algum tempo atrás li –não me lembro onde– que, no final, todos os escândalos tinham origens comuns: sexo ou cobiça. E talvez, assistindo a filmes como “Inside Jobs” –uma dessas produções essenciais para entender a crise econômica– é possível que ambas as causas apareçam juntas de forma sistemática (Aviso desde já: neste artigo eu me concentro exclusivamente na cobiça).

Para combater estes escândalos, nos últimos dez ou quinze anos, surgiram nos cinco continentes, tanto no âmbito da sociedade civil como no mundo corporativo e institucional, um conjunto de medidas para estabelecer limites e linhas vermelhas para a cobiça pura e simples.

“*Por que os escândalos são manchete dia após dia? Não é (apenas) um problema a ser corrigido com leis, movimentos ou declarações. Isto, no final das contas, trata-se de outra coisa: valores e, acima de tudo, a ética*

Vimos surgir leis de transparência e de governança corporativa. Assistimos a movimentos a favor da responsabilidade social e de combate à corrupção. Vimos condenações públicas de todos os escândalos. E até vimos funcionários públicos incorporando ao seu salário um bônus especial por se comportar eticamente (como o caso da presidente do FMI).

Vimos de tudo. Mas, no final das contas, não paramos de ler essas manchetes escandalosas. Por quê? Por que nenhuma lei, nenhum movimento ou condenação social ou judicial rendeu os frutos desejados? Temo que a resposta não seja fácil, mas me atrevo a especular. Acho que este não é (apenas) um problema que se resolve com leis, movimentos ou declarações. Isto, no fundo, se trata de outra coisa: valores e, sobretudo, ética. Parafraseando o Bill Clinton poderíamos até dizer... “É a ética, estúpido!”

E esse é o problema. O que é a ética. Falar de ética nos leva a abordar uma daquelas grandes palavras, um conceito tão amplo que é muito difícil de colocar-lhe um rosto e olhos. Ética é difícil de descrever, porque tem muitas facetas culturais, religiosas de valores ou crenças. Mas acima de tudo, a ética é um conceito difícil de gerir, porque qualquer pessoa que assume a gestão dos

Os Escândalos
da
Mafia



“ *A transparência é capaz de explicar o que você faz, com argumentos e dados* ”

assuntos públicos de uma empresa pode pensar que “ao entrar nessa poça”, corre o risco de invadir o campo das crenças individuais. Portanto, estamos diante de um problema: porque quando falamos de ética é fácil confundir todos os níveis que implicam a uma pessoa (privado, público, institucional e, também, laboral).

Mas o fato de ser um problema, não significa que não devemos agir. Cada um no seu âmbito pode “definir” e “gerenciar” os aspectos éticos da sua atividade e, conseqüentemente, limitar a cobiça, que é o que geralmente está na origem de quase todos os debates éticos.

O que pode ser feito desde o mundo empresarial para “definir” e “gerenciar” a ética? O que pode ser feito para colocar um limite na cobiça? Talvez as receitas abaixo não sejam nada de novo, mas é que sobre este assunto está quase tudo já escrito... o problema é que pouco se executa. Aqui estão algumas:

Primeiro: Contar com um Código de Ética que defina quais são os principais critérios de comportamento de uma organização na sua relação com clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, sociedade em geral, etc. Cuidado: não falamos de uma ética genérica nem de umas crenças específicas. Nos referimos ao que em determinadas organizações se entende por relações éticas. Até aqui, o usual. O que começa a ser um pouco mais avançado é que, como em qualquer Constituição, o Código deve derivar de um quadro de políticas e regulamentos internos para desenvolvê-lo e torná-lo mais visível. Por exemplo, um código pode proteger um “princípio da igualdade” no genérico, mas será conveniente que a empresa adote uma política abrangente sobre este assunto e regulamentos específicos nos quais



sejam incluídos objetivos, indicadores, metas e datas relevantes.

Segundo: Contar com uma Unidade de Gerenciamento do Código. “Implantar um código” exige mais do que uma publicação ou um quadro regulamentar. Exige um órgão capaz de promover a cultura da ética, de treinar aos funcionários em seus princípios e valores, promover políticas internas, decorrentes do Código; de canalizar dúvidas, sugestões ou “apelos” ao Código, e garantir o seu cumprimento em todos os níveis organizativos. Todas essas coisas que ajudam a tornar visível e real uma “bonita” declaração de princípios.

Terceiro: Influenciar o sistema de tomada de decisões. Esta é a parte mais complexa porque transcende a categoria de “cumprir” para subir ao nível de “viver”. Viver um Código Ético não é nada mais do que filtrar as decisões através da peneira que representam os valores e princípios



da empresa. Algum tempo atrás eu tive a sorte de assistir a uma apresentação onde um responsável da Johnson & Johnson comentou seu processo de decisão com base em seu famoso “Credo”. Fiquei impressionado com a simplicidade de um processo que consistia em quatro fases: (1) “Reconhecer o desafio moral”, detectando se há um conflito entre dois bens que devem ser protegidos, (2) “Encontrar uma boa decisão” para o longo prazo; (3) “Testar a decisão provisória”, perguntando como você explicaria a decisão à sua família ou a um terceiro, e (4) “atuar com coragem”, reduzindo suas expectativas, se necessário, ou assumindo as consequências de sua decisão. Incrivelmente simples. Extraordinariamente útil. Mas isso requer

“*Ou colocamos limites à cobiça ou, finalmente, ela nos devorará e levará consigo o sistema de valores do mundo ocidental*”

muitos anos de trabalho: alguns especialistas acreditam que, pelo menos, 15 ou 20 anos de exercício contínuo.

E quarto: ser transparente. Há muito tempo eu ouvi que a transparência é o melhor desinfetante para a corrupção. Transparência, longe do que muitos podem pensar, não consiste em publicar “urbi et orbi” todas as contas, contratos, sistemas e dados de uma empresa. Isso mais do que transparência é nudez. A transparência é poder explicar aquilo que você faz, com argumentos e dados.

Sou ciente que não ofereço nada de novo. Que muitas ou todas as coisas às quais me refiro neste artigo já são conhecidas. E que talvez tenha caído em muitos lugares comuns. Mas sei também que as consequências dos escândalos estão aí. Também estou ciente de que a vida não é binária (zeros e uns) e que nem tudo é preto ou branco: há muitos tons de cinza em cada uma das decisões que tomamos. E eu sei que, acima de tudo isso, ou colocamos limites à cobiça ou, finalmente, ela nos devorará e levará consigo o sistema de valores do mundo ocidental. E disto estou particularmente consciente.

A **GESTÃO, CONSTANTE,** DAS **incertezas**



Enrique Alcat

Diretor do Programa Superior em Gestão Empresarial e Direção de Comunicação do IE Business School

Cerca de 95% das empresas (multinacionais, familiares ou PME), de qualquer tipo, bem como a maioria dos países (pensemos só nos ocidentais) têm, pelo menos, uma crise que afeta sua imagem, reputação e, no primeiro caso, a sua conta de resultados. A palavra crise é a mais repetida na mídia econômica do mundo inteiro (especialmente nestes países ocidentais e nas chamadas economias emergentes) não agora, obviamente, mas sempre.

A gestão da incerteza é portanto o padrão normal tanto das empresas como de governos, apesar dos altos executivos ou líderes políticos insistirem que não terão que gerenciar em “tempos difíceis”. Pode até acontecer, digamos que de uma forma muito coloquial, sem que tivessem “culpa”, já que fatores externos podem afetar os comportamentos internos.

O ruim não é tanto saber que os próximos anos continuarão marcados pela convivência inseparável com a incerteza, mas que aqueles que devem tomar as decisões finais, que as vezes são as únicas, não estão preparados para isso.

“*A falta dessa transparência que, às vezes, exigimos aos governantes também deveria ser pedida aos líderes empresariais, porque em tempos de incerteza o silêncio não é apenas rentável, mas dá muito do que falar*”

A dicotomia entre populismo e rigidez tecnocrática a um e outro lado do Atlântico tem a visão de curto prazo como eixo fundamental e, portanto, sucessos tão relativos que, antes ou depois, terminarão em fracasso. Esta visão de curto prazo é a inimiga número “um” da estratégia, da mesma forma que muitos líderes, políticos e empresariais, confundem estratégia com uma série de ações.

A confiança é a coisa mais sagrada entre as pessoas e as instituições supondo que o termo poderia sacralizar-se. A confiança em si mesmo, nos mercados, nas empresas ou nos países seria o primeiro segredo do sucesso em tempos de incerteza e é precisamente um problema endêmico que assola a tomada de decisões. Muitas vezes ouvimos que “crise é igual a oportunidade” e digo que isso é um disparate absoluto porque para gerar oportunidades não é preciso passar por uma crise.

Se separássemos o acrônimo CRISIS (em espanhol) em C de confiança, R de responsabilidade, I de inteligência, S de segurança, I de iniciativa e S de serenidade, teríamos as principais deficiências de muitos, mas não todos, os líderes carismáticos



SERENIDADE

INICIATIVA



SEGURANÇA



INTELIGENCIA



RESPONSABILIDADE



CONFIANÇA

“*Os próximos anos seguirão marcados pela convivência inseparável com a incerteza e aqueles que devem tomar decisões não estão preparados*”

que governam países ou empresas. Se de tudo isso nos centrássemos unicamente no termo confiança, veríamos a falta de preparação e prevenção em termos de estratégia. Prevenção significa não deixar a gestão, política ou empresarial, à improvisação e ainda menos às ideias brilhantes do momento sem uma análise prévia. Em definitivo, gerir a confiança supõe repensar o modelo de empresa ou país ou instituição de forma contínua, sem precipitações, sempre buscando soluções e não culpabilidades e olhando sempre a longo prazo, mesmo quando a realidade “do curto” nos aperta.

A perda de confiança não é um sonho. É tangível. A falta dessa transparência que, por vezes, exigimos dos governantes, de cá e lá, ontem, hoje e certamente amanhã, deveria também ser exigida aos líderes empresariais pois, não esqueçamos, em tempos de incerteza não só o silêncio é rentável, mas dá muito do que falar.

Eu diria que aqueles governos, países e empresas que não sabem comunicar, pouco ou nada influem na tomada de decisões. As políticas de comunicação deficientes e até mesmo a comunicação entendida como um “mal menor” é uma garantia, antes ou depois, de um fracasso político ou empresarial. As estratégias de comunicação são ferramentas muito poderosas em tempos de incerteza e como bem sabem os leitores da UNO, que ninguém confunda comunicação com propaganda e muito menos com “fazer bonito” na mídia. Em tempos como estes, é mais rentável investir em comunicação que gerir as consequências, políticas ou de negócios, de uma nula ou péssima estratégia de comunicação.

A situação atual é real mas também tem muito de psicológico e devemos fazer, da empresa e da política, uma análise rigorosa de consciência para saber exatamente o que nos afeta de forma real e separar os medos, receios e suspeitas. O “conheça a você mesmo”, como diziam os clássicos, é mais necessário do que nunca e essa confiança que pedimos aos outros é a que devemos oferecer em nossos ambientes circundantes. O tempo é curto. Não esperemos que a solução venha do “papai Estado”, nem dos governos ou da providência divina.

A lentidão mostrada por alguns líderes, motivada pela falta de estratégia, deve ser combatida com a velocidade de cada um de nós para estar convencidos de que podemos confiar nas nossas capacidades e que tanto em tempos de crise como de prosperidade essas capacidades são sempre maiores do que as tendências pessimistas que nos lembram dia após dia os mercados, a mídia e até mesmo nossos familiares e amigos.





SIMPLIFICAÇÕES FORÇADAS PARA AS DECISÕES COMPLEXAS: **uma armadilha?**



Marta Jara

Gerente-Geral da Gás Sayago

Quando comecei no meu primeiro emprego, há mais de vinte anos atrás, um gerente muito experiente me disse: aqui é preciso de um comitê para aprovar a compra de uma dúzia de lápis, mas ninguém controla se esta válvula se abre e se desperdiça milhares de toneladas de um produto valioso. Essa conversa foi parte da indução à qual fui submetida ao ser nomeada como “tecnóloga” em uma refinaria de petróleo de uma empresa multinacional. Naquela época, tive dificuldade para entender o contexto do comentário, mas certamente teve o efeito que o meu mentor esperava: despertou em mim um sentimento de enorme responsabilidade para questionar a abertura e fechamento das válvulas a partir desse dia.

A anedota é uma ilustração clara de como alguns riscos residem no coração técnico-operacional dos negócios, cuja existência e natureza escapam do auditor jurídico ou financeiro. Exige que aqueles que desempenham as funções de controladores contem com capacitação e estejam dispostos a penetrar na superfície dos registros corporativos.

Tive a sorte de me encontrar com desafios muito diferentes nos vinte anos seguintes e deixei há algum tempo o campo para me instalar nas salas de reuniões ou realizar transações complexas. A

“*Me pergunto até que ponto deveriam ser diferentes os processos de governança para garantir a lealdade dos executivos aos seus acionistas, seja uma empresa privada ou estatal*”

transição mais fascinante é, sem dúvida, a que eu estou vivendo hoje, tendo deixado recentemente a minha carreira naquela multinacional para participar de um projeto patrocinado pelo Estado. Observo que se estabelecem os mesmos dilemas de confiança e incerteza na hora de estabelecer e implementar sistemas de controle, e me pergunto até que

ponto deveriam ser diferentes os processos de governança que garantam a lealdade dos executivos com seus acionistas - seja uma empresa de capital privado com cotação pública ou uma empresa estatal. Tenho refletido muito sobre esta questão nos últimos anos, quando comecei a ter contatos comerciais com empresas estatais na minha função de negociadora do âmbito privado.

Em ambos os casos, existe um agente a controlar e os sistemas de governança da empresa para alinhar com os acionistas por meio de incentivos. A este agente são fixados objetivos e metas, principalmente para o curto prazo. Em um caso, se trabalha contra o tempo para entregar os resultados na Bolsa de Valores, enquanto em outro se trabalha adaptando-se a marcos críticos para a administração pública. Somado ao foco de curto prazo, a articulação dos objetivos também é tingida com as considerações relativas aos desafios na comunicação. Quando se trata de problemas

“É impossível estabelecer a relação de confiança entre o acionista/cidadão e seu agente quando a assimetria de informação e de capacidade é total

complexos e de estratégias orientadas a gerenciar incertezas e alcançar um compromisso entre as diferentes necessidades (econômicas, sociais, ambientais) é inevitável cair em simplificações que são fáceis de comunicar e se tem preferência por fazer referência a parâmetros que são muito fáceis de mensurar. Esta limitante ao diálogo entre o acionista e seu agente impede que se gere a transparência ideal para uma avaliação inteligente de gestão. A diferença entre o que é relevante e o facilmente “digerível” parece ser diretamente proporcional à complexidade e incerteza. O desafio do alinhamento do acionista ou cidadão com o agente pesa em ambas as áreas.

Onde vejo as principais diferenças entre a esfera da empresa privada e a estatal é na gestão da incerteza. Quero esclarecer que esta consideração é independente de preferências com respeito ao apetite de risco que tome uma organização. Em outras palavras, você pode ser hábil em lidar com a incerteza, tendo tanto um perfil de apetite como uma aversão ao risco. O tomador de decisão de uma empresa estatal trabalha em um sistema que lhe impede o desempenho em relação a cenários de alta incerteza, especialmente em sistemas onde as leis privilegiam aspectos formais sobre as questões de fundo. Me refiro às escassas possibilidades de renegociar, de comum acordo entre as partes, condicionar a realização de acordos a eventos futuros, explorar a assimetria de informação como uma vantagem de negociação legítima, etc. Todas estas ferramentas têm comprovada eficácia, mas são altamente restritas pela regulamentação que rege os procedimentos de contratação de entidades estatais. Estou convencida que, desta forma, muitas oportunidades são deixadas de lado. De acordo com a extensa literatura sobre a teoria dos

jogos e da negociação, os maiores ganhos durante o processo de criação e distribuição de valor que se desenvolve precisamente durante uma negociação, se obtém jogando com o alcance de um acordo ou até mesmo manipulando as regras do jogo. Seria uma heresia mencionar algumas das possibilidades enunciadas na formulação da estratégia para realizar uma licitação pública!

É que não deveria haver limites? Claro que sim! Mas a abordagem de controle não pode ser puramente transacional, como ilustrado na minha história. Aqui entra em jogo a confiança. Não é possível estabelecer uma relação de confiança entre o acionista/cidadão e seu agente quando a assimetria de informação e de capacidade é total. É por isso que eu defendo o ativismo dos acionistas e cidadãos pelo controle social informado das nossas instituições públicas e privadas, pela educação dos cidadãos à qual devem contribuir os industriais e a academia impulsionando a análise e debate de qualidade, pela rendição de contas como maiúscula e não apenas formais, com consequências justas para as más decisões que possam cometer os agentes - reconhecendo que diante da a incerteza não é possível prever o sucesso de uma decisão, só é possível agir tendo como base informações limitadas, com prudência na gestão do pior cenário e com a coragem de saber que ele pode se materializar.



UM ESPAÇO **IBERO-AMERICANO** DE **investimentos** RECÍPROCOS?



Mercedes Temboury

Patrono da UNICEF Espanha

A força das empresas de países emergentes é uma sinal do reequilíbrio da riqueza no mundo. As empresas ibero-americanas crescem e suas estratégias de negócios lhes permite avançar em outros mercados. A crise na Europa e EUA abre novas oportunidades de expansão através de aquisições de companhias endividadas. A estabilidade da região, com 5 países em grau de investimento promete um futuro próspero para as multinacionais e para o nascimento de novas empresas. O crescimento das classes médias latino-americanas também favoreceu a consolidação da região. A fase mais intensa acontece a partir do ano 2002, impulsionado pela alta dos preços das matérias-primas, as economias em crescimento, redução nos custos de capital e uma forte demanda da China. Brasil, México e Chile são líderes em geração de empresas. A Colômbia e o Peru estão crescendo rapidamente e a Argentina ficou para trás com respeito ao que se poderia esperar dela. As empresas de mercados emergentes conhecem um perfil de consumidor que os países desenvolvidos talvez não perceberam até a crise.

NA EUROPA, PORTUGAL E ESPANHA

As empresas latinas olham para a Europa por várias razões: 1) para adquirir empresas, 2) para investir, 3) para instalar sedes ou escritórios e 4) para estabelecer parcerias, bem seja por projetos ou permanentes.

“ *A crise na Europa e EUA abre às companhias ibero-americanas oportunidades de expansão* ”

Dos projetos de investimento latino na UE entre 2003 e 2010, 55% veio do Brasil, 33% do México, 3%, da Argentina, 1%, da Colômbia, e o mesmo do Chile, de acordo com o último relatório sobre IED da CEPAL. Os investimentos do Brasil, Colômbia e Chile na Europa entre 2006 e 2009 oscilaram em torno dos €\$ 2 bilhões, atingindo os €\$ 12 bi em 2010. Os investimentos do México em 2009 chegaram aos €\$ 3 bilhões. Os setores que receberam o maior volume de investimento são o das indústrias básicas (petroquímica, mineração, cimento e aço) e os setores de consumo (alimentos). As aquisições no setor de serviços se concentraram nas telecomunicações e serviços bancários, especialmente por parte das empresas brasileiras em Portugal. Se nos limitados investimentos de nova planta, Portugal com 34% e Espanha com 21% são os maiores países receptores de IED da América do Sul. Após uma época de investimentos portugueses e espanhóis na América Latina nas últimas décadas, agora estes países são o espaço preferido para investimentos das multinacionais latinas.

As últimas aquisições de empresas da América Latina na Europa em 2010 foram a BSG Resources Guinea Ltd. (Reino Unido) pela Vale (Brasil) por US\$ 2,5 bilhões e PetroRig II (Noruega) para o Grupo R (México) por US\$ 540 milhões. Em 2011: Sigdo Koppers (Chile) –fornecedor de serviços para mineração– adquiriu a Magotteaux (Bélgica). A WEG



do Brasil, fornecedora de soluções de sistemas elétricos industriais, adquiriu a austríaca Watt Drive Antriebstechnik, de fornecimento de energia, com operações na Europa e unidades industriais na Alemanha e Cingapura. O grupo América Móvil está investindo na Europa: Telekom Austria e KPN são as suas mais recentes compras.

A presença de escritórios fora da Espanha de algumas empresas latinas se deve especialmente a:

- A proximidade de empresas europeias com as quais contam com parcerias como o caso da aeroespacial Embraer com sede em Paris, dada a sua relação com a Dassault.
- Aproveitar os laços históricos com uma metrópole, como o caso do Itaú, Odebrecht e Camargo Correa, em Lisboa.
- Se estabelecer onde os mercados globais têm o seu mais alto grau de excelência. Este é o caso de empresas como Vale, Petrobras, Antofagasta, Molymet que escolheram Londres, onde está a London Metal Exchange, maior mercado mundial de metais não-ferrosos. Na Alemanha se instalaram três empresas brasileiras de autopeças: Sabó, Randon e Tupy e a mexicana San Luis Corp.

Portugal é a porta de entrada da Europa para muitas empresas brasileiras. Além disso, essas empresas têm mostrado interesse em comprar ativos portugueses após a recente crise, o que pode ser um apoio importante para a economia portuguesa em tempos difíceis.

A brasileira Camargo Correa adquiriu 94,8% da cimenteira portuguesa Cimpor em um IPO em 2012. A empresa investiu um €\$ 1 bilhão para multiplicar por três seu capital na companhia portuguesa, uma das dez maiores empresas de cimento do mundo, que tem instalações em treze países da Europa, Ásia, América do Sul e África, e um volume de negócios de mais de E\$ 2 bilhões. Os

“Portugal é a porta de entrada à Europa para muitas multinacionais brasileiras

ativos da Cimpor na Espanha e em outros países mediterrâneos foram trocados com a também brasileira Votorantim. Em 2012 a construtora Andrade Gutierrez se interessou pelas privatizações da gestão aeroportuária e de Águas de Portugal. Odebrecht chegou a fazer uma oferta pela gestão do aeroporto, que acabou sendo agregado à Vinci da França. Totvs, empresa de software, tem em Braga, desde 2009, seu centro de desenvolvimento para o mercado europeu. Oi e Portugal Telecom tem participações cruzadas entre suas ações.



“*Considerando a força das empresas latino-americanas, é conveniente trabalhar os vínculos com a Espanha em quatro aspectos: compras, investimento, instalação de sedes, alianças*”

Se olhamos para as translatinas que operam na Espanha:

- 1) **Aquisições:** CEMEX entrou na Espanha em 1992, comprando a Valenciana de Cementos e La Auxiliar da Construção, as duas maiores empresas de cimento do país. Sua sede corporativa está em Madrid. Bradesco comprou o BBVA no Brasil em 2008. Bimbo México comprou, há um ano, a Bimbo Iberia, através da compra de Sara Lee. Carlos Slim, da América Móvil é um dos acionistas de La Caixa e está pensando em entrar no capital da Prisa, cujas ações ainda estão sendo compradas no mercado. Adquiriu recentemente 34% do time de futebol Real Oviedo Futebol através da Carso.
- 2) **Investimentos:** Pemex fechou recentemente um contrato com a Navantia para a construção de dois navios – hotéis em Barreras e Navantia. Peña Nieto destacou que este acordo “vai além de uma compra de navios, uma vez que haverá uma transferência de tecnologia que gerarão benefícios mútuos.” O Grupo Votorantim se estabelecerá na Espanha depois de adquirir da Cimpor, de Portugal, sua participação na Corporación Noroeste, cimenteira que tem entre os acionistas a família Masaveu, acionistas históricos do Bankinter, que serão os sócios da Votorantim na Espanha.
- 3) **Sedes corporativas europeias de empresas latino-americanas:** É essencial citar o livro *A década das Multi-Latinas* de Javier Santiso. No livro, se oferece um extenso catálogo das sedes europeias das empresas latino-americanas. Conclui-se que as empresas mexicanas tendem a instalar sua sede europeia na Espanha. É o caso da CEMEX, PEMEX, FEMSA, Grupo Alfa, Grupo Modelo, PI Mabe, Aeromexico, Top Rádio, Vitro, Laboratorios Silanes, Sofitek, Omnilife. Nem todos estão em Madrid, mas em Guadalajara, Toledo, Leon e La Coruña. Por sua vez, as empresas brasileiras têm mostrado preferência pelo Reino Unido, Portugal ou Alemanha, embora Gerdau (Bilbao), Spoleto, Marisol, Itautec (Madrid) e Alpargatas (Barcelona) tenham escolhido a Espanha. A última a chegar, como resultado de seus investimentos, é Votorantim que acabou de estabelecer em Madrid a sede central para suas operações na Espanha, Marrocos, Tunísia, Turquia, China e Índia e está contraindo uma nova equipe para a integração. As empresas chilenas são mais propensas a instalar suas sedes no Reino Unido, perto dos mercados de capitais, dos tribunais de arbitragem aos quais estão sujeitos e dos seus correntes globais. Não obstante, várias delas escolheram Espanha: duas operadoras, CSAV e Oceânica e uma companhia aéreas, LAN. As empresas peruanas ou colombianas internacionalizadas como Carvajal, Yanbal ou Aje-group escolheram Madrid. As argentinas escolheram a Espanha (Arcor, Tecna) ou Itália, como Techint, Milan-owned.
- 4) **Parcerias:** Existem uniões para conquistar mercados ou alianças para projetos específicos, como a da FCC com a Odebrecht para construir o metrô do Panamá. As uniões também se geram para compartilhar os custos de investimento, como é o caso do petróleo e do gás: Petrobras e Repsol compartilham exploração de petróleo na costa brasileira e depósitos de gás no Peru. Na conquista de mercados,



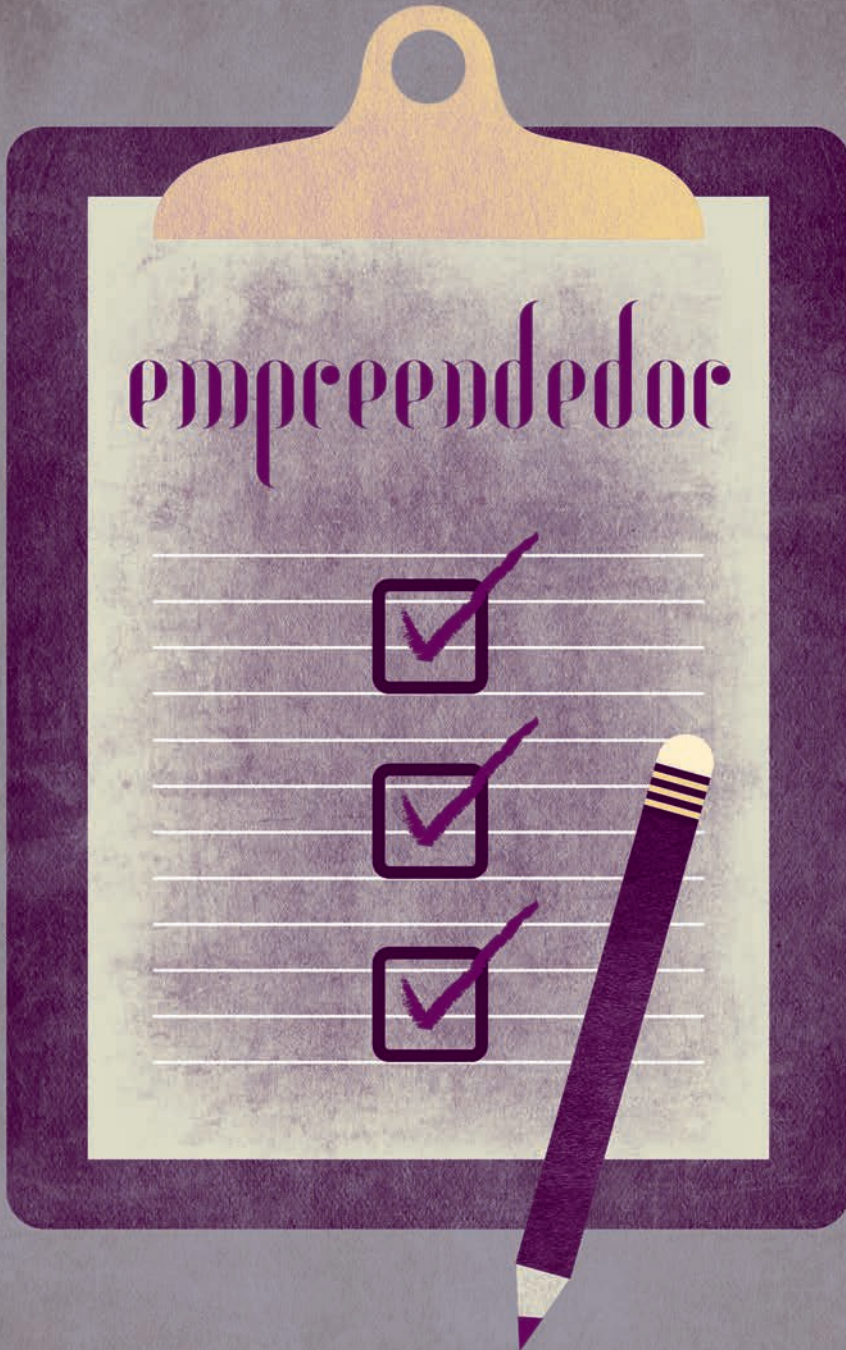
podemos citar a parceria da Telefónica com a Huawei ou ZTE, que permitiram que estas empresas chinesas entrassem na América Latina. Alianças entre empresas espanholas e latino-americanas também podem servir para entrar em novos mercados ou para realizar projetos específicos.

“O estabelecimento de parcerias para projetos, recursos ou mercados é uma área que precisa de desenvolvimento entre a Espanha e América Latina

CONCLUSÕES

Considerando a força das empresas latino-americanas, é conveniente trabalhar nos vínculos com a Espanha em quatro áreas: compras, investimentos, instalações de sedes e alianças. Estar aberto ao investimento “de retorno” das multinacionais latinas é aconselhável tanto para Espanha como para Portugal. É possível fomentar as relações com incentivos fiscais e jurídicos e capitalizando os setores espanhóis por excelência: bancos, utilities (telecomunicações, eletricidade, água), construção, renováveis, têxtil, turismo, vinho, pesca. Se outros países da Europa demonstraram ser atraentes para a implementação de sedes é por serem excelentes em algum setor: nossos mercados de matérias-primas no

Reino Unido, indústria automotiva na Alemanha, aeronáutica na França. Não percamos de vista que, além de nossos setores principais, existem também núcleos competitivos, como no caso da indústria siderúrgica em Bilbao ou montagem de automóveis em cidades como Barcelona, Valladolid ou Vigo. O estabelecimento de parcerias para projetos, recursos ou mercados—Médio Oriente, Ásia, EUA, África—também é uma área que precisa de atenção, trabalho e desenvolvimento entre a Espanha e América Latina. Este trabalho de fortalecer interesses poderia ser feito olhando para a Península como um todo, e em parceria preferencial com Portugal.



empreendedor



AS **TRANSNACIONAIS** SE NUTREM DA **bibliografia** EMPRESARIAL



Juan Manuel Collado

Membro do Conselho da Fundação Endeavor e Co-Fundador e Diretor do Grupo Tapebicú
@_Juan_Collado

A teoria da simbiogênese que tenta descrever o surgimento da diversidade biológica é atraente por várias razões, uma das quais é que coloca a cooperação entre diferentes organismos no centro do processo evolutivo, em oposição à “lei do mais forte”. Por analogia, a Alta Direção das empresas com interesses nos mercados de fala hispano-portuguesa deveriam se utilizar desta “cooperação biológica”, que incentiva ao empreendedor (*entrepreneur*) quando inicia um projeto em qualquer latitude do mundo.

Vamos passo a passo. Ao estudar a bibliografia, vemos que a principal ferramenta de exercício é um bom diagnóstico da situação para conhecer o mercado, entender as regras políticas atuais e conhecer o contexto em que o seu produto ou serviço se desenvolverá. Em um cenário onde a China acelera sua transformação política, Cuba normaliza suas relações com o exílio, a Alemanha pede a Europa mudar de rumo e Argentina compartilha sua visão regional com o Brasil, se aproximam anos tão criativos quanto conflituos. Nesse sentido, uma análise da situação elaborada por especialistas é o primeiro passo seguro para qualquer empresa.

O segundo é um plano de negócios. Ao nível institucional seria ter um roteiro, ou seja, um documento que identifique, descreva e analise uma oportunidade detectada, avalie a viabilidade téc-

“ *A análise da situação elaborada por especialistas é o primeiro passo seguro para qualquer empresa* ”

nica e política, e desenvolva as estratégias necessárias para transformar a oportunidade em negócio concreto. Esta etapa é fundamental para o planejamento do “mapa a conquistar”. Portas adentro, a elaboração deste documento permite que

os impulsores reflitam sobre a sua ideia inicial, deem forma a ela e a estruturem com coerência econômica, política e jurídica. Os principais erros incorridos nesta fase estão ligados à falta de mensuração (métricas endógenas e exógenas), subestimação dos issues da crise e sobrevalorização da ideia original do plano.

EM BUSCA DE FINANCIAMENTO. CAPILARIDADE DAS RELAÇÕES

Um empresário depois de ter uma visão clara do contexto e ter elaborado seu plano de negócios, sai em busca de mentores e *Anjos de capital* (business angels). Tudo através de redes pré-existentes. No âmbito do nosso trabalho, seria a capilaridade das relações. Ou seja, ajuda, alianças e negociações concedidos pelos diferentes atores sociais para desenvolver o roteiro estabelecido. As instituições financeiras oferecem crédito e empréstimos enquanto os diplomatas ou facilitadores de relações criam oportunidades e consertam situações impensáveis com a arte da conversa e as boas maneiras.

“A cultura empreendedora é o melhor mecanismo para a geração de prosperidade

Em seguida aparecerá –na cena do empreendedor– a constituição da empresa propriamente dita. Levado ao campo das relações institucionais seria o tipo de parceria que se pretende estabelecer e o posicionamento da marca para tal propósito.

Agora bem, esses códigos em geral são as primeiras orientações do empresário antes de começar um novo caminho com seus desafios e recompensas. Mas o ponto mais importante é o conceito de valor compartilhado. A visão de sustentabilidade deve estar presente desde a origem para dar força ao projeto e, eventualmente, proporcionar um ambiente de franco desenvolvimento onde todos ganham.

O ECOSISTEMA FAMOSO

O empreendedor entende claramente que deve incentivar e contribuir com o ecossistema no qual ele mesmo cresceu. Esta solidariedade é parte fundamental do sistema de valores que apoia e incentiva o empreendedorismo como um movimento. De sua história pessoal na qual ele foi recebendo ajuda, entende que é também responsável por promover essa “cooperação biológica” para gerar o impacto positivo do desenvolvimento das pessoas em um determinado ambiente (conhecimento, emprego, inovação, riqueza distribuída, contribuições e impostos) .

A cultura empreendedora, definida pelos elementos do ecossistema, é o melhor mecanismo para gerar prosperidade que no fim do ciclo conflui no que já se entende por “licença social”. Em outras palavras, é o apoio dos *stakeholders* ou partes interessadas para a execução de um projeto.



A licença social é geralmente um estado concedido por diferentes públicos para desenvolver o projeto. A licença é dinâmica, já que a opinião das pessoas costumam mudar ao longo do tempo. Em outras palavras, as percepções dos grupos de interesse é um dos componentes mais sensíveis para obter a licença social. O projeto deve ser considerado legítimo pelas comunidades e uma vez alcançada esta legitimidade, tanto a empresa quanto o projeto e seus funcionários devem construir credibilidade e confiança.

Em resumo, em um complexo contexto mundial se impõe a visão do empreendedor onde o valor compartilhado tem uma relação estreita com a sustentabilidade, a licença social e a “cooperação biológica”, no lugar da imposição da lei do mais forte como pensava o próprio Darwin.

CONSTRUINDO confiança



Luisa García

Sócia e CEO para a Região Andina LLORENTE & CUENCA

A teoria da gestão define a aversão à incerteza como um dos fatores que podem explicar a “cultura de um país”. De acordo com Hofstede, algumas sociedades têm uma menor taxa de tolerância à ambiguidade, enquanto outras têm desenvolvido a sua capacidade de lidar melhor nesses ambientes. Os países latinos têm em comum uma pontuação elevada nesta categoria, o que indica que eles são mais resistentes à mudança, enquanto os países anglo-saxões se sentem muito mais confortáveis quando as regras mudam e é preciso se adaptar.

Esta dimensão cultural nos está impedindo de responder adequadamente a uma realidade tão dinâmica como a que estamos vivendo na segunda década do século XXI? É a nossa tendência a nos apegar às tradições e tentar minimizar o nível de risco uma boa estratégia para enfrentar o futuro? Podemos continuar gerenciando empresas e governando países prometendo um horizonte sem nuvens ou devemos mudar nosso discurso e admitir que, em tempos de tempestade, a única certeza é que a travessia não será fácil?

Qualquer uma das duas opções (embora, francamente, não pareça muito realista) passa pelo fato que aqueles que nos ouvem, possam nos dar uma chance de provar isso. Que acreditem em nós e se sintam confortáveis. Em definitivo, que a nossa re-

“*Em uma situação específica de crise, a reputação e a confiança são as chaves para nos dar uma segunda chance*”

putação nos ajude a construir a confiança necessária para fazer bem o nosso trabalho.

Esses dois fatores, reputação e confiança são “a moeda da nova economia” ou o “capital social das organizações.” Sabemos que, em uma situação específica de crise (um acidente industrial, a retirada de um produto), são as chaves para ter uma segunda chance, e as que nos permite reconhecer um erro quando o cometemos e que, mesmo assim, nos deixem demonstrar que queremos fazer melhor as coisas.

Existe hoje, no entanto, um mercado onde não temos a sensação de “crise permanente”? De um lado do Atlântico, os países envolvidos na recessão econômica, da qual está derivando uma grave crise social. Na outra beira, por parte dos governos que representam desafios constantes para o desenvolvimento de negócios, tais como Argentina, Venezuela e Equador, a situações como o conflito armado na Colômbia, a insegurança no México ou a instabilidade social no Peru, que mesmo em um boom econômico geram dúvidas e evidenciam riscos.

Devemos, portanto, aprender a conviver com a incerteza e desenvolver a flexibilidade de nos adaptar às mudanças. Estas competências devem ser aplicadas também ao desenvolvimento de estratégias de reputação para que nosso “saldo de



confiança” se recupere no mesmo ritmo em que as circunstâncias nos obrigam a usá-lo.

Para conseguir isso é importante evitar que a rapidez de reação seja confundida com a falta de visão, ou simplesmente com uma visão de curto prazo. Definir e comunicar claramente e de forma permanente a visão de negócio e os valores fundamentais do mesmo, cria esse guarda-chuva conceitual necessário para que, na implementação de ações táticas, demonstremos tanto coerência quanto capacidade de resposta. Quando o discurso corporativo é muito abstrato não gera confiança suficiente, pois nosso público não pode ver o seu impacto. No outro extremo, se não formos capazes de transmitir uma visão compartilhada, cada grupo e cada indivíduo vai interpretar o nosso agir de forma diferente.

Para ter sucesso, é agora mais do que nunca quando se utiliza uma expressão em inglês difícil de traduzir, *walk the talk*: é preciso dar o exemplo e mostrar que adaptabilidade não é antônimo de integridade.

É, portanto, essencial demonstrar ação de curto prazo com visão de longo alcance e constantemente fazer a ligação entre os dois para evitar a dissonância cognitiva entre os nossos públicos. Além disso, a experiência –principal fonte de reputação– deve estar perfeitamente alinhada com a comunicação e vice-versa. A desconfiança é automática se nossos *stakeholders* acham que estamos dizendo uma coisa e fazendo outra.

Uma reação instintiva nestas situações pode ser não sair, não comunicar. Temendo ter que se retratar ou cair em contradições com que em outro momento expressamos, a tentação de nos esconder é alta. No entanto, em tempos de incerteza, a visibilidade (bem gerenciada) dos líderes é mais importante do que nunca. Ao refrão vigente de “se você não falar os outros vão falar por você”, se soma o fato de que a falta de pró-atividade na comunicação é muitas vezes interpretada como uma

“*Temos de dar o exemplo e mostrar que a conformidade não é antônimo de integridade*”

falta de interesse. Mais que nos qualificar como sábios, quem não nos vê ou nos ouve, entenderá que a razão para o nosso silêncio é que nós não nos importamos.

Para fechar este ponto, não podemos continuar a aplicar o paradigma de espera para resolver o problema. O ex-presidente Uribe teria gerado a confiança dos investidores internacionais se esperasse os guerrilheiros assinarem a paz? Obviamente, não. Ainda estaríamos à espera e muitos empresários não teriam ouvido os benefícios e oportunidades oferecidas pelo país em que operam com sucesso hoje. Sem esconder os



“*Sejam empresas ou governos os que devem construir confiança em ambientes altamente incertos, nenhum o conseguirá se ainda não estabeleceu uma relação de respeito mútuo e valor compartilhado com seus principais stakeholders*”

problemas ou fingir que eles não têm impacto, ir valorizando como eles se minimizam e onde se pode conseguir resultados é a melhor maneira de fazer o caminho.

Voltando ao longo prazo e saindo do enfoque tático da reação pontual e a atitude a assumir em casos específicos, em outros países temos exemplos de empresas que, apesar da crise passada ou presente, conseguem navegar na tempestade. Aqueles que parecem menos vulneráveis às mudanças regulatórias ou ideologias políticas, que têm a favor do consumidor mais do que nunca que a recessão não deixa ninguém imune ou que, cometendo erros como qualquer outro, saem mais fortalecidos do que feridos admitindo seus erros.

Sem dúvida, são as empresas com liderança visionária que adaptaram seus modelos de negócios às circunstâncias (em muitos casos, se antecipando a elas), mas também são organizações que alcançaram uma apreciação genuína entre seus principais *stakeholders*. Como? Com um nível elevado de “compromisso social” sustentado ao longo do tempo.

Um colega disse recentemente que o salto da “responsabilidade” com o “compromisso” social, será o sinal de que deixamos de fazer algo porque é obrigatório e passamos a fazê-lo por convicção genuína. Pode ser uma questão de semântica, mas a diferença, que realmente se conecta com a sustentabilidade, é importante de qualquer maneira.



Que o nome seja novo, não significa que o seja o conceito.

Há, felizmente, organizações de todos os tamanhos e origens que, graças a essa filosofia, superaram ou estão superando momentos críticos. Seria Mercadona na Espanha o que é hoje sem a sua visão de benefício compartilhado e trabalho de longo prazo com os fornecedores? Ou será que o Banco de Crédito do Peru teria conseguido conter a nacionalização dos bancos sem o aval dos seus funcionários? A Empresa Polar Poderia permanecer privada se os consumidores não a identificassem como um símbolo de orgulho venezuelano?

Sejam empresas ou governos os que devem construir confiança em ambientes altamente incertos, nenhum o conseguirá se ainda não estabeleceu uma relação de respeito mútuo e valor compartilhado com seus principais *stakeholders*.

ENTRE A **TERRA PROMETIDA** E O **risco** DO **empreendedor**



Paulo Nassar

Diretor Presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

*Pra esse sol,
para esta escuridão
Atenção
Tudo é perigoso
Tudo é divino maravilhoso*

**Caetano Veloso,
Divino maravilhoso**

Quanto mais o empreendedor ibérico planeja investir ou investir no Brasil, mais parece ganhar sentido um verso sem qualquer vínculo com negócios, de Fernando Pessoa: “Amar é a eterna inocência, e a inocência é não pensar”. Ou seria esse escrito de García Lorca: “Amarrado por ti, hecho con tus dos manos”. Talvez, nem um nem outro, sim esse breve cantar de Caetano Veloso: “Eu vou lhe dar a decisão...”¹

Por quê?

Há uma convergência entre os três momentos poéticos descritos. Com inocência e o não pensar, se deixando amarrar ou sentindo a força da decisão, é fácil constatar que, não se deve ceder à tentação das imagens feitas ou dos arquétipos. A cada passo, o brasileiro apresenta uma nova surpresa, um novo avanço no modo de sentir e agir, de pensar e

“ *O mercado sempre foi o trunfo do Brasil. Do Império à globalização recorreu a ele para crescer e se tornar atraente aos olhos dos investidores internacionais* ”

dar à liberdade um significado mais amplo. Açúcar, ouro, café, borracha, madeira, algodão, indústrias, serviços, globalização: cada momento é palco de um novo sentido da conquista e da confiança. Se no século XVIII, foi o Brasil tesouro da Europa, pela riqueza das minas, hoje é o tesouro dos investidores pela expansão do mercado.

Não falta alegria, como rezam os arquétipos, mas tudo é novo, tudo é promissor, mas nada deixa de ser desafiador, capitalismo de risco. Ou como ensina o refrão de Caetano Veloso: tudo é perigoso, tudo é divino, maravilhoso.

A MOLDURA E O QUADRO

De qualquer ângulo que se olhe, o Brasil é um gigante. Sua população, com cerca de 200 milhões de habitantes (2012), é equivalente à população dos 12 países da América do Sul². Equivale dizer que é mais de 18 vezes maior, em números aproximados, que a população de Portugal e mais de quatro vezes a população da Espanha, tam-

¹ PESSOA, Fernando, **O guardador de rebanhos**, in: Obras Completas, Rio de Janeiro, Aguilar, 1974, p. 204; LORCA, García, **Bodas de Sangre**, in: Obras Completas, Aguilar, 1977, p. 606, v.2; VELOSO, Caetano, **Moro na Filosofia**, CD **Transa**, Universal Music, 2012, original: Londres, 1972.

² Pelos dados do Ipea (Instituto de Política Econômica Aplicada), em 2035 o Brasil terá 225 milhões de habitantes.



bém em números aproximados. Geograficamente, possui espaço suficiente para abrigar todo o território dos Estados Unidos, excluindo o Alaska, e nos seus 8,5 milhões de quilômetros quadrados caberia mais de 14 vezes os 580 mil quilômetros da Península Ibérica.

Se o critério for as dimensões do mercado, figura entre os cinco grandes do mundo, ao lado dos Estados Unidos, China, Rússia e Índia. Aliás, vale lembrar, o mercado sempre foi o grande trunfo brasileiro. Foi assim até a Abertura dos Portos em 1808, quando se abriu ao mercantilismo inglês em troca de defesa contra as tropas de Napoleão. Foi assim no período do Império, quando Dom Pedro II usou o controle das importações para desenvolver produtos *made in Brazil*.

Foi o mesmo recurso que industrializou o país nos anos 40 do século 20 e que neste século construiu integração competitiva da globalização. Neste último, incorporou mais de 30 milhões de pessoas ao consumo. Tornou-se menos injusto, ser excluído passou a ser como se fosse um anátema maldito. Independente do seu alcance, a verdade é uma só: com ou sem facilidades de acesso, o mercado fez do Brasil uma das economias mais atraentes do planeta.

Mas os números e as peculiaridades do mercado servem apenas para desenhar a moldura e pintar o retrato do país que portugueses e espanhóis, em especial, estão no caminho mágico da redescoberta. Nesse caminho não devem apenas seguir a lupa dos estudos de mercado, mas também — e principalmente — a voz do coração. Porque esse é o caminho dos tempos modernos, misturar Lorca, Fernando Pessoa e, por exemplo, Caetano Veloso. Todos falam a língua de um país que acorda, não perde o modo terno e carinhoso de ser, mas se movimenta para exibir mais e melhores empresas. Assim, o caminhante não tem caminho. Abre caminho ao andar.

“*Portugueses e espanhóis chegaram em levadas sucessivas. Agora, investem grandes capitais, inspirados na crise europeia de 2008 com visão menos utópicas, mais concreta*”

A TERCEIRA ONDA

Os português e espanhóis estão voltando. Ou melhor, os portugueses estão voltando e o espanhóis estão chegando. Ao contrário da América do Sul, a colonização entre nós foi portuguesa, não hispânica. A vida dos espanhóis no Brasil foi uma linha reta no decorrer do século 20, sobretudo nos 60 anos iniciais quando os imigrantes foram trabalhar, em sua maioria, nas fazendas de café em São Paulo e também se dedicaram ao comércio. Essa foi a primeira onda.

A segunda onda ganhou contornos mais efetivos na forma do grande capital. Investiu-se maciçamente em bancos e telefonia. Isto foi bem recentemente, a partir de 2005. Inclui as operações de compra do Banco do Estado de São Paulo (Banespa) pelo Santander e da Vivo pela Telefonica. A terceira onda sai da linha reta e vai caminhar nas curvas. O movimento tem suas raízes na crise europeia de 2008. A julgar pelos levantamentos da Câmara Oficial Espanhola de Comércio os investimentos irão desafiar a gravidade até 2015, isto é, nos próximos dois anos: R\$ 44 bilhões. É dinheiro grande para investir em imóveis, software, transporte e infraestrutura.

No início, digamos assim, foi uma empreitada heroica. A busca de uma terra estranha, a determinação de vencer, o espírito do desbravador que fez da Coroa Espanhola a senhora do Novo Mundo. Em 12 de outubro de 1492 chegava Colombo. Pensava estar na Ásia, mas estava na América.

Venceu o acaso, venceu a coragem. Mais do que o ouro das Américas, como assinala Carlos Fuentes, Colombo levou para a Espanha a visão de “uma nova Idade do Ouro”, “a terra da Utopia”³. Foi exatamente o que vieram buscar os imigrantes do século 20. A seguir, foi tudo mais planejado, menos utópico e mais concreto.

Os portugueses, por sua vez, já conheciam a terra. Foram seus descobridores e colonizadores. São os ancestrais, a memória. Também aqui chegaram em ondas, mas em grandes ondas. De saída, o grande período que se estende da colonização ao império. Depois, com as migrações do século XX. Agora, os maciços investimentos como é o caso dos hotéis que respondem por nomes sonoros – Vila Galé, Pestana, Dom Pedro, com foco particular na Copa do Mundo de 2014. O resultado é que Portugal se tornou no sétimo país que mais investe no Brasil. E nos últimos anos os investimentos triplicaram. Os espanhóis, nessa corrida, estão na frente. Ocupam a segunda posição entre os investidores diretos.

A surpresa, para espanhóis e português, foi emergindo na medida em que o sentido oculto das coisas foi se tornando visível. O brasileiro, com um olho e o sorriso para a cordialidade, nunca desgrudou o outro olho da determinação de fazer e exigir. Sobretudo, exigir que foi se tornando a característica essencial da nascente, mas já vigorosa democracia de massas.

DO SILÊNCIO AO GRITO

Embora o investidor ibérico conheça o Brasil, as novidades não são visíveis à olho nu. Teoricamente, o país exibe múltiplas facetas, que se estendem da estrutura fabril diversificada e integrada, à agricultura vasta, sobretudo de grãos, somando-se aos serviços múltiplos e sofisticados. É um país que evoluiu da indústria tradicional para a indús-

tria de ponta, que disputa acirradamente mercados externos, das Américas a Europa, da China a Ásia, e que se transforma em mercado de tal forma atraente, que é impossível abrir mão caso se alimente planos de globalização.

Sabe-se, igualmente, a gente brasileira é seduzida pelo novo, pelo moderno, pelo desafio. Trata-se de um país que impressiona pela ideia de liberdade e a rejeição às práticas autoritárias. Há um outro extremo que vem vicejando com a democracia. É a capacidade de romper o silêncio, gritar, de recorrer à lei, de exigir que as empresas de comunique, e bem, que sejam profissionais naquilo que oferecem.

Esse é o sentido da transparência. Isto é mais complexo do que se imagina porque exige prática. Na verdade, exige-se investimentos em tudo que signifique atendimento ao público, assistência técnica, diálogo. O Brasil caminha para ser um grande Estados Unidos. Se o cidadão se sente insatisfeito, procura a empresa, se não for ouvido, bate às portas da justiça e esta vem caminhando mais rápido. Se aperfeiçoando.

Para o empreendedor ibérico, nessa terceira onda, é realmente um imenso compromisso. Nenhum dos aspectos centrais da vida do brasileiro é deixado de lado, independente de classe social. Para além das idealizações, exigências fazem parte da rotina do atendimento, da qualidade dos produtos, da eficácia e pontualidade dos serviços. O País sabe ser dinâmico e flexível, livre e solidário, mas reclama, é independente. Tem uma mídia forte e abrangente como porta-voz. É preciso, por esses lados, trabalhar a comunicação e a gestão como um carpinteiro. É imprescindível ser empreendedor e comunicador e saber fazer florir as adesões do mercado. Eis o desafio: descobrir o mistério nas coisas aparentes, sentir o quanto o país mudou com a liberdade. Sim, com a liberdade as coisas ganharam dimensão real, ganham novos sentidos a cada dia.

³ FUENTES, Carlos, *The buried mirror: reflection on Spain and the New World*, New York: Houghton Mifflin, 1992, p. 8.

NOSSOS prêmios



*Galardão conseguido
por UNO na categoria
Best House Organ*



*GRAND WINNER
Best of Magazines
Overall Presentation*

*GOLD WINNER
na categoria Magazines
Overall Presentation
Executive*

LLORENTE & CUENCA



LA LLORENTE & CUENCA é a primeira consultoria de Gestão da Reputação, Comunicação e Assuntos Públicos na Espanha, Portugal e América Latina. Conta com **catorze sócios e 300 profissionais**, que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os setores de atividade, com operações dirigidas ao mundo de **língua espanhola e portuguesa**.

Atualmente, possui escritórios próprios na **Argentina, Brasil, Colômbia, China, Equador, Espanha, México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana**. Também oferece seus serviços através de companhias afiliadas nos **Estados Unidos, Chile, Bolívia, Uruguai e Venezuela**.

A LLORENTE & CUENCA é membro da AMO, a **rede global líder em comunicação corporativa e financeira**. São também sócios: **The Abernathy MacGregor Group**, nos Estados Unidos; **Maitland** no Reino Unido; **Hering Schuppener Consulting**, na Alemanha; **Havas Worldwide Paris**, na França; **Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten**, na Suíça; **SPJ**, na Holanda; **Porda Havas**, em Hong Kong e Shanghai; **Springtime** na Suécia; **Ad Hoc**, na Itália; e **NBS Communications** na Polônia. A cada ano, a AMO se consolida no topo do Ranking Global de Assessores de M&A desenvolvido pela **Mergermarket**.

www.amo-global.com



DIREÇÃO CORPORATIVA

JOSÉ ANTONIO LLORENTE
Sócio Fundador e Presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

ENRIQUE GONZÁLEZ
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

JORGE CACHINERO
Diretor Corporativo de Inovação e Reputação
jcachinero@llorenteycuenca.com

IBERIA

ARTURO PINEDO
Sócio e Diretor Geral
apinedo@llorenteycuenca.com

ADOLFO CORUJO
Sócio e Diretor Geral
acorujo@llorenteycuenca.com

Madrid

JOAN NAVARRO
Sócio e Vice-presidente Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

AMALIO MORATALLA
Sócio e Diretor Sênior
amoratalla@llorenteycuenca.com

JUAN CASTILLERO
Diretor Financeiro
jcastillero@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid (Espanha)
Tel: +34 91 563 77 22

Barcelona

MARÍA CURA
Sócia e Diretora Geral
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1º
08021 Barcelona (Espanha)
Tel: +34 93 217 22 17

Lisboa

MADALENA MARTINS
Sócia
madalena.martins@imago.pt

CARLOS MATOS
Sócio
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18
2714-504 S. Pedro de Sintra (Portugal)
Tel: +351 21 923 97 00

AMÉRICA LATINA

ALEJANDRO ROMERO
Sócio e CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

JOSÉ LUIS DI GIROLAMO
Sócio e CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

ANTONIO LOIS
Diretor Regional de Recursos Humanos
alois@llorenteycuenca.com

Bogotá

JUAN JOSÉ BERGANZA
Diretor Executivo
jjberganza@llorenteycuenca.com

GERMÁN JARAMILLO
Presidente Conselheiro
gjaramillo@llorenteycuenca.com

Carrera 14 # 94-44. Torre B - of. 501
Bogotá (Colômbia)
Tel: +57 1 7438000

Buenos Aires

PABLO ABIAD
Diretor Geral
pabiad@llorenteycuenca.com

ENRIQUE MORAD
Presidente Conselheiro para o Cone Sul
emorad@llorenteycuenca.com

Avenida Corrientes 222 - piso 8. C1043AAP
Cidade Autônoma de Buenos Aires (Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Lima

LUISA GARCÍA
Sócia e CEO Região Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes, 420 - piso 7
San Isidro - Lima (Perú)
Tel: +51 1 2229491

México

ALEJANDRO ROMERO
Sócio e CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

JUAN RIVERA
Sócio e Diretor Geral
jrivera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas #22 PH 7
05120 Bosques de las Lomas (México)
Tel: +52 55 52571084

Panamá

JAVIER ROSADO
Sócio e Diretor Geral
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis. Edifício Omega - piso 6
(Panamá)
Tel: +507 206 5200

Quito

CATHERINE BUELVAS
Diretora Geral
cbueivas@llorenteycuenca.com

GONZALO PONCE
Presidente Conselheiro
gponce@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 e Cordero
Edifício World Trade Center - Torre B - piso 11
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)
Tel: +593 2 2565820

Rio de Janeiro

JUAN CARLOS GOZZER
Diretor Executivo
jgozzer@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - sala 1801
Rio de Janeiro - RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

São Paulo

JOSÉ ANTONIO LLORENTE
Sócio Fundador e Presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Alameda Santos, 200 - sala 210
Cerqueira Cesar, SP 01418-000 (Brasil)
Tel: +55 11 3587 1230

Santo Domingo

ALEJANDRA PELLERANO
Diretora Geral
apellerano@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln
Torre Ejecutiva Sonora - planta 7
Santo Domingo (República Dominicana)
Tel: +1 809 6161975

ASIA

Beijing

SERGI TORRENTS
Diretor Geral
storrents@grupo-11.com

2009 Tower A, Ocean Express
N2 Dong san Huan Bei Road, Chaoyang District
Beijing (China)
Tel: +86 10 5286 0338


PRESENCIA EN LA RED

 Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

 Twitter
<http://twitter.com/llorenteycuenca>

 Blog corporativo
www.elblogdellorenteycuenca.com

 Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

 Ideas Centro
www.dmasilllorenteycuenca.com

 YouTube
www.youtube.com/llorenteycuenca

 LinkedIn
www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

 Slideshare
www.slideshare.net/llorenteycuenca

WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM

