



RELATORIO ESPECIAL

# O Risco Reputacional na “Era da Hiper Transparência” - O que os líderes precisam saber

Madri, setembro de 2014



**d+i** LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUÇÃO
2. A LISTA DE SUCESSOS DO RISCO REPUTACIONAL NO SÉCULO XXI
3. COMPREENDER O RISCO REPUTACIONAL
4. CONSTRUIR UM MARCO RESISTENTE DE GESTÃO DO RISCO REPUTACIONAL
5. CONCLUSÃO

AUTORES

GEC RISK ADVISORY

LLORENTE & CUENCA

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão da reputação tornou-se uma alavanca política fundamental para a gestão crítica no século XXI. Esta gestão se concentra em compreender, proteger e desenvolver o que acreditamos ser um ativo essencial para as empresas e organizações financeiras deste século: a reputação<sup>1</sup>.

Embora muitas vezes definida como um ativo de baixo risco ou “intangível”, a reputação é muito mais do que isso. O “intangível” não está desprovido de um impacto mensurável, que pode ser material e até mesmo devastador. Basta recordar algumas das empresas que desapareceram devido à perda de sua reputação (Enron, Arthur Andersen, WorldCom ou Lehman Brothers) e aquelas cujas reputações foram severamente afetadas (Siemens, Parmalat e quase todas as empresas do sistema bancário mundial nos Estados Unidos e na Europa, em muitos momentos já consideradas “grandes demais para falir”).<sup>2</sup>

Compreender a reputação requer também entender o risco reputacional, desenvolver uma estratégia que o reduza e até mesmo tentar transformar este risco em uma oportunidade benéfica de negócio. Afinal de contas, a gestão eficaz do risco de reputação pode trazer valor real aos resultados econômicos e financeiros de uma organização.

Portanto, não é de se estranhar que, nos últimos anos, tenhamos visto como o risco reputacional subiu para o topo da lista das preocupações de CEOs, gerentes de primeiro nível e conselhos de administração, especialmente em grandes organizações.<sup>3</sup> Precisamente durante o ano passado, percebemos entre os grandes executivos e os conselhos de administração

1 Este artigo se baseia, parcialmente, no próximo livro de Andrea Bonime-Blanc, *The Reputation Risk Handbook: A Practical Guide for Managers, Executives and Boards* (Manual de Risco Reputacional: Um guia prático para gerentes, executivos e conselhos de administração). Dō Sustainability. Lançamento aproximado: outubro de 2014 (para solicitar o livro, entre em contato através do e-mail [abonimeblanc@gecrisk.com](mailto:abonimeblanc@gecrisk.com)); e (b) no próximo relatório de Jorge Cachinero, “Riscos Reputacionais”, a ser publicado em janeiro de 2015 (previsto).

2 Axel Gietz e Jorge Cachinero, “A Queda Livre da Reputação do Setor de Serviços Financeiros: Como será possível dar a volta por cima nesta situação”, d+i LLORENTE&CUENCA, [www.dmasilllorenteycuenca.com](http://www.dmasilllorenteycuenca.com), publicado em dezembro de 2011; e Andrea Bonime-Blanc, “Do Banks Care About Reputation Risk?”, *Ethical Corporation Magazine*, publicado em 5 de março de 2014. <http://www.ethicalcorp.com/business-strategy/globalethicalist—do-banks-care-about-reputation-risk>

3 Jorge Cachinero, “Finalmente, a Reputação já está aqui”, d+i LLORENTE & CUENCA, [www.dmasilllorenteycuenca.com](http://www.dmasilllorenteycuenca.com), publicado em junho de 2011; e Manuel Bermejo, Jorge Cachinero y Juan Luis Manfredi, “A Liderança na Sociedade da Mudança: Diplomacia Corporativa, Reputação e Escolas de Negócios”, d+i LLORENTE & CUENCA, [www.dmasilllorenteycuenca.com](http://www.dmasilllorenteycuenca.com), publicado em novembro de 2013.

**“O objetivo final é proporcionar às organizações as ferramentas necessárias para interpretar, definir, mitigar e transformar os riscos reputacionais em valor”**

um interesse crescente e mais real sobre o risco reputacional. Em sua pesquisa sobre o Risco Estratégico de 2013, a Deloitte revelou que o risco reputacional se posicionou como o risco estratégico número um para gerentes e líderes de todo o mundo.<sup>4</sup>

Dando continuidade a este assunto e abordando mais especificamente questões ligadas à reputação, o **Estudo Reputacional de Líderes 2013** concluiu que:

- 4 de 5 empresas concordam que competem em uma economia baseada na reputação
- 56% das companhias percebem a reputação como uma grande prioridade na Gestão Executiva
- 94% das prioridades reputacionais estão diretamente relacionadas aos resultados empresariais
- O principal desafio reputacional é o planejamento interno e a integração<sup>5</sup>

No entanto, o risco reputacional não é exclusividade apenas das companhias. De fato, é algo que afeta desde as menores unidades (cada um de nós como indivíduos), até instituições de maior porte e os governos mais poderosos do mundo (EUA e China). E, ao mesmo tempo, é importante para todos os tipos de organizações intermediárias: desde a pequena organização não-governamental (ONG) até a maior e mais

influyente, em termos globais (a Cruz Vermelha e os Médicos Sem Fronteiras); desde a loja da esquina até a maior cadeia varejista (Wal-Mart); e desde o time de futebol do bairro até as entidades desportivas globais (FIFA e o COI - Comitê Olímpico Internacional os Jogos Olímpicos). Definitivamente, existe um fino fio que une a todos: a necessidade de manter e melhorar sua reputação e a necessidade de mitigar ou reduzir o risco reputacional.

No entanto, devido à sua relativa novidade e da incapacidade de muitos —incluindo executivos e gerentes muito inteligentes e altamente qualificados— muitos líderes e suas organizações terminam por não saber como abraçar sua própria “reputação”, por não falar do “risco reputacional”.

Neste artigo examinamos o motivo pelo qual, recentemente, foi iniciada uma corrida para compreender o risco reputacional e oferecemos um marco analítico para entender como abordar eficazmente a gestão do risco reputacional em uma organização. O objetivo final é proporcionar às organizações as ferramentas necessárias para interpretar, definir, mitigar e transformar os riscos reputacionais em valor.

## 2. A LISTA DE ÊXITOS DO RISCO REPUTACIONAL NO SÉCULO XXI

A que se deve este grande interesse repentino pelo risco reputacio-

4 Fonte: Deloitte. Strategic Risk Survey, 2013. [http://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/files/2013/10/strategic\\_risk\\_survey.pdf](http://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/files/2013/10/strategic_risk_survey.pdf)

5 Fonte: Reputation Leader Study. Reputation Institute, 2013.

**“La proliferación y visibilidad de escándalos de gran calado tras el cambio de siglo han subrayado la relevancia de la reputación”**

nal? A resposta é a “A Era da Hiper Transparência”<sup>6</sup>, em que volumes massivos de informação —incluindo a boa, a má e a feia— viajam, quase que literalmente, na velocidade da luz, através da Internet e por um cada vez maior, crescente e vertiginoso leque de plataformas de redes sociais.

Talvez a melhor maneira de definir a “Era da Hiper Transparência” seria a seguinte: “Não há para onde fugir, nem lugar para se esconder”. Este ditado é magnificamente ilustrado pela constante e complexa evolução do escândalo da GlaxoSmithKline (GSK), que começou na China em 2013. Uma investigação governamental sobre o que, em primeira instância, parecia ser um caso de corrupção, transformou-se e expandiu-se até converter-se em um episódio multifacetado de assuntos relacionadas ao sexo, privacidade, mentiras e gravações de vídeo. Na era da hiper transparência que vivemos, diferentes governos, fiscais, investigadores, jornalistas e outros agentes aderiram à investigação da GSK e examinaram sob cada pedra, incluindo em lugares aparentemente tão improváveis e pouco relacionados, como Iraque ou Síria.

Vários fatores explicam por que o risco reputacional tornou-se, repentinamente, uma relevante alavanca estratégica:

- Os trabalhos acadêmicos e o trabalho profissional sobre o valor real dos ativos intangíveis têm melhorado nos últimos

anos, somando-se a maiores e mais confiáveis evidências de seu potente impacto.

- A proliferação e a visibilidade dos grandes escândalos após a virada do século, enfatizaram a relevância da reputação.
- Uma crescente conscientização e impacto de considerações à margem do desempenho econômico-financeiro, especialmente ambientais, sociais e de governança (ESG, na sigla em inglês), bem como o desenvolvimento da área de sustentabilidade, ajudaram a enfatizar a importância da reputação.
- A maior transparência e rapidez na transmissão de informações graças à tecnologia, tornou praticamente impossível para as pessoas e entidades escapar do microscópio global.

### 3. COMPREENDER O RISCO REPUTACIONAL

#### De onde vem o Risco Reputacional?

Os riscos reputacionais podem ser classificados, essencialmente, em quatro tipos<sup>7</sup>:

Os *Riscos Naturais* são aqueles que estão determinados pelo ambiente natural, que engloba, entre outros, acontecimentos e fenômenos meteorológicos, atmosféricos ou

6 Fuente: “A Era da Hiper Transparência” está descrita e examinada mais especificamente no capítulo 2 do Manual de Risco Reputacional de Bonime-Blanc.

7 Fonte: Cachinero, “Riscos Reputacionais”.

**“Os Riscos de Liderança  
são aqueles que  
estão diretamente  
relacionados com os  
erros cometidos pelas  
organizações”**

sísmicos de baixa capacidade de previsão por parte das companhias.

Um exemplo dramático deste tipo de risco reputacional seria o caso de Fukushima, quando causas naturais (um terremoto e um tsunami) danificaram materialmente uma usina nuclear que, tempos depois, revelou ter graves deficiências estruturais, sanitárias e de segurança, o que converteu o acidente em um maior dano à reputação do que poderia ter sido previsto a princípio.

Os *Riscos de Liderança* são aqueles diretamente relacionados a erros cometidos pelas companhias e, especialmente por seus maiores responsáveis, em decisões tomadas sobre a gestão geral da organização, e portanto, no exercício de suas responsabilidades à frente das mesmas.

São muitos os exemplos deste tipo de risco reputacional, que inclui não só falhas de liderança (Enron, Lehman Brothers), mas aqueles provenientes de falhas culturais que os acompanham<sup>8</sup>. A crise mundial do setor bancário e financeiro que o mundo tem presenciado desde 2007 e 2008, é um exemplo dramático desse tipo de risco reputacional.

Os *Riscos Operacionais* são aqueles que ocorrem como consequência do processo produtivo intrínseco à natureza de cada negócio; ou seja, ligados ao funcionamento da cadeia de valor, cadeia de abastecimento e à cadeia logística de um negócio.

Novamente, é possível identificar um setor inteiro que sofre deste risco reputacional. Só é necessário mencionar palavras Rana Plaza (Bangladesh), para evocar falhas sistêmicas de uma grande parte da indústria comercial global, ao abordar o respeito aos direitos humanos, o cumprimento e a ética empresarial em cadeias de fornecimento. Numerosos líderes mundiais deste setor comercial viram sua reputação seriamente afetada por este tipo de risco.<sup>9</sup>

E, finalmente, os *Riscos Ambientais e Regulatórios* são aqueles resultantes de alterações regulatórias ou legislativas maiores, que afetam de maneira decisiva o ambiente operacional de uma indústria ou de um setor determinado.

O caso da reestruturação do setor bancário na Espanha durante a última metade da década ilustra esta categoria. Instituições espanholas de longa data, como as Casas de Poupança ou o caso da rede de bancos espanhol *Montes de Piedad*, desapareceram gradualmente, com algumas exceções. Muitos de seus ex-diretores ainda lidam com as repercussões corporativas, comerciais e penais de suas ações e comportamentos enquanto dirigiam estas organizações no passado. A mudança no marco regulatório, somado aos riscos de liderança, associado ao comportamento dos executivos destas instituições, transforma-

<sup>8</sup> Véase: Andrea Bonime-Blanc, “The Biggest Risks Nobody Talks About”. *Ethical Corporation Magazine*, publicado em 7 de fevereiro de 2014. <http://www.ethicalcorp.com/business-strategy/globalethicist---biggest-risks-nobody-talks-about>

<sup>9</sup> Fonte: Bonime-Blanc, Manual do Risco Reputacional, capítulo 3.

“O risco reputacional chegou para ficar. Os executivos e conselhos de administração precisam, em primeiro lugar, aceitar; em segundo lugar, entender; e em terceiro lugar, enfrentar esta nova realidade”

ram completamente este setor, a ponto de muitos, literalmente, desaparecerem do mercado.

#### Então, o que é o Risco Reputacional?

Como demonstram estas categorias e exemplos, o risco reputacional é um conceito amplo e flexível e, precisamente por esta razão, torna-se um desafio outorgá-lo uma definição precisa. No entanto, é precisamente esta maleabilidade e abstração que alerta para o risco reputacional.

Embora existam várias formas de explicar esta matéria, no **Manual do Risco Reputacional**, Andrea Bonime-Blanc oferece a seguinte definição:

*O risco reputacional é risco amplificador, que se apoia ou se associa a outros riscos —especialmente riscos ESG—, incorporando implicações positivas ou negativas à materialização, duração ou expansão destes outros riscos que afetam a organização, pessoa, produto ou serviço.*

De fato, o risco reputacional pode ter implicações positivas, bem como negativas ou neutras. As empresas e organizações que sabem como abraçar seus próprios riscos reputacionais —começando pela mais alta instância da cadeia alimentar de uma organização: o conselho de administração— são entidades que não só reduzirão as consequências negativas do risco reputacional, mas no processo, serão capazes de melhorar a sua reputação e gerar valor.

#### 4. CONSTRUIR UM MARCO RESISTENTE DE GESTÃO DO RISCO REPUTACIONAL

O risco reputacional chegou para ficar. Os executivos e conselhos de administração precisam, em primeiro lugar, aceitar; em segundo lugar, entender; e em terceiro lugar, enfrentar esta nova realidade. Nesta seção, indicamos algumas simples, mas convincentes, ideias para desenvolver a resistência para o risco reputacional no longo prazo. Para isso, nos baseamos nos anos de experiência assessorando entidades, interna e externamente, sobre como construir uma sólida reputação, e os componentes essenciais que a integram; ou seja, criar programas internos adequados, habilitar os recursos necessários, atuar em conformidade com as normas e estratégias proclamadas e, finalmente, estar preparado para as inevitáveis crises que podem surgir.

O risco reputacional —tão eficaz nos últimos tempos—, em geral e em grande medida, depende da própria organização empresarial, sua sofisticação, sua longevidade, experiência, presença geográfica, indústria ou setor a que dedicam a sua atividade, sua liderança, etc.

No **Manual do Risco Reputacional**, Andrea Bonime-Blanc detalha onde se encaixa o risco reputacional no Grande Olimpo da gestão de riscos —tanto estrutural como substancialmente—. No gráfico 4 do Manual aqui apresentado, são exibidas cinco etapas de evolução na gestão de riscos: somente nos estágios mais avançados de desenvolvimento (números 3 a 5)

**“Uma vez localizado neste espectro evolutivo, a organização poderá compreender como enfrentar com melhores garantias a gestão do risco reputacional”**

torna-se possível a gestão eficaz do risco reputacional.<sup>10</sup>

Uma vez localizado neste espectro evolutivo, a organização poderá compreender como enfrentar com melhores garantias a gestão do risco reputacional. No Manual, a autora desenvolve uma tipologia de estratégias de gestão de risco reputacional, relacionada a estes estágios de evolução e outros critérios relevantes (como a liderança e a cultura). Além disso, a autora detalha uma lista de quinze ferramentas de gestão do risco reputacional que as entidades e seus especialistas em risco, executivos e conselhos de administração deveriam considerar como parte de sua estratégia de gerenciamento de riscos em grande escala.

A tipologia de estratégias para a gestão do risco reputacional inclui:

#### A “Incipiente” Estratégia de Gestão de Risco Reputacional

A organização ainda não conta com um programa de gestão de riscos, nem mesmo um profundo conhecimento sobre este assunto. Isto pode dever-se ao fato de a organização ser relativamente nova, pequena, de amplitude local, não regulamentada, pouco sofisticada,

ou porque projeta-se baseando-se no alto risco. Qualquer que seja a razão, esta organização não crê, nem sabe que necessita de um programa de gestão de risco e, muito menos, uma estratégia de gestão de risco reputacional.

#### A “Caótica” Estratégia de Gestão de Risco Reputacional

Esta organização entende, até certo ponto, que enfrenta alguns riscos, incluindo o risco reputacional, mas carece de um programa formal, de uma política ou uma arquitetura interna que lhe permita lidar com esses riscos. Em vez disso, poderia recorrer à experiência de um ou mais especialistas internos, em caso de necessidade.

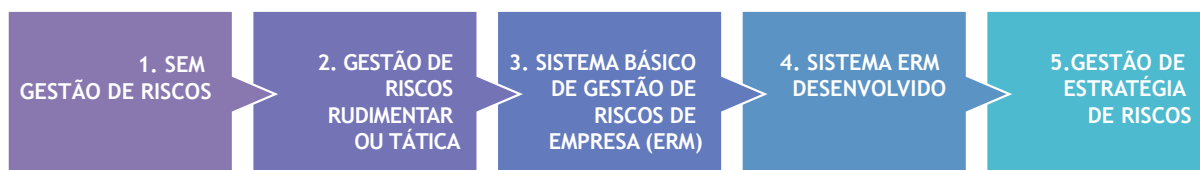
#### A “Falsa” Estratégia de Gestão de Risco Reputacional

Esta abordagem se refere mais à forma e menos ao conteúdo. Se aplica a uma empresa global que desenvolve a gestão de risco da empresa anualmente, mas não consegue gerir efetivamente seus riscos, incluindo o reputacional. É uma estratégia que consiste na espera que um acidente aconteça.

#### A “Eficaz” Estratégia de Gestão do Risco Reputacional

<sup>10</sup> Fonte: Bonime-Blanc, Manual do Risco Reputacional, capítulo 2.

### Arquitetura da Gestão de Riscos: Uma visão de desenvolvimento



### GESTÃO DO RISCO REPUTACIONAL POSSÍVEL UNICAMENTE NAS ÚLTIMAS ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO

Figura 4 do livro de Bonime-Blanc, Manual do Risco Reputacional  
Andrea Bonime-Blanc 2014 Todos os direitos reservados

**“A arte e a ciência da gestão do risco reputacional está apenas começando, mas já é reconhecida como um fator crítico e necessário para alcançar uma estratégia firme e sustentável”**

Ocorre apenas quando se alcança a combinação de um profundo know-how dos riscos da empresa, incluindo a forma de lidar com o risco reputacional, e a existência de um marco e de uma infraestrutura organizativa apropriada, facilitando a aplicação adequada deste conhecimento, por meio de um sistema ERM desenvolvido, que permita alcançar a chamada Gestão de Risco Reputacional Eficaz.

Entre as ferramentas destacadas, os especialistas em administração e gestão do risco reputacional, deveriam considerar os indicados na Tabela 1.

## 5. CONCLUSÃO

É evidente que na “Era da Hiper Transparência “não há para onde fugir, nem lugar para se esconder”. Mas, por que deveria existir? As empresas e outras organizações têm acionistas e, portanto, responsabilidades com eles, —sejam estas financeiras, operacionais ou reputacionais—.

A arte e a ciência da gestão do risco reputacional está apenas começando, mas já é reconhecida como um

fator crítico e necessário para alcançar uma estratégia firme e sustentável, tanto na gestão empresarial, como na gestão organizacional geral —sem importar se falamos de uma corporação, uma ONG, uma agência governamental ou uma universidade—.

As habilidades necessárias para gerenciar com sucesso o risco reputacional neste século são as mesmas para alcançar êxito de forma geral hoje em dia: uma mentalidade de gestão aberta, uma estratégia multifuncional e multidisciplinar para resolver problemas e uma boa equipe de especialistas, internos e externos, que ajudem a refinar e implementar uma estratégia de sucesso.

E, obviamente, é crucial o monitoramento de potenciais riscos de reputação, através de todas aquelas ferramentas que permitem uma escuta ativa e permanente daquilo que é dito nas redes sociais.

No mundo atual, os riscos reputacionais tendem a ser desencadeados e amplificados *on-line*, mais do que qualquer outro ambiente de comunicação.

Em suma, e acima de tudo, uma bem sucedida estratégia de gestão do risco reputacional dependerá do mais excepcional dos atributos: uma grande liderança e uma grande cultura organizacional.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Os autores desejam expressar sua gratidão à Beatriz Herranz, da LLORENTE & CUENCA, por sua valiosa ajuda, empreendendo a investigação e a edição necessárias, tornando possível este ensaio.

**TABELA 1**  
**KIT DE FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DO RISCO REPUTACIONAL: EXEMPLOS**

1. Avaliação e Monitoramento
2. Recursos especializados
3. Estratégia funcional cruzada
4. Integração de vanguarda
5. Integração de Relações Públicas e Comunicações
6. Políticas e Linhas Mestras claras
7. Resolução de problemas / Cultura da expressão de opiniões
8. Integração de planos de gestão de crises



## AUTHORS



**Dra. Andrea Bonime-Blanc** é CEO e fundadora do *GEC Risk Advisory*, que fornece estratégias globais de governança corporativa, riscos, ética empresarial, responsabilidade e assessoria reputacional a conselhos de administração, executivos, investidores e assessores (<http://www.gecrisk.com>). Acumula mais de 20 anos de trabalho como executiva sênior para diversas companhias líderes nos setores de energia, tecnologia, meios de comunicação e serviços profissionais, incluindo Bertelsmann e PSEG. Em 2014 foi incluída no Top 100 de Líderes Pensadores sobre Confiança Empresarial, sendo também frequente oradora principal em fóruns e congressos, além de presidente do Conselho de Administração, presidente do Comitê de Auditoria e presidente emérita. Seu mais recente trabalho, “Manual do Risco Reputacional”, será publicado em outubro de 2014 pela Dō Sustainability. Bonime-Blanc já foi entrevistada e extensivamente citada por diversos meios de comunicação, incluindo veículos como *Wall Street Journal*, *The Economist* e *BBC*. Além disso, escreve para um bom número de publicações, como o jornal americano *New York Times*, *Foreign Affairs*, *El País*, *El Cronista* e mensalmente contribui com artigos na coluna “Ask the Global Ethicist” *Strategic Column* (<http://bit.ly/Xplusl>) publicada na revista *Ethical Corporation Magazine*. Nasceu e cresceu na Alemanha e na Espanha, e é formada em Direito e doutora em Ciência Política pela Universidade de Columbia.

[abonimeblanc@gecrisk.com](mailto:abonimeblanc@gecrisk.com)

[www.linkedin.com/in/andreabonimeblanc](http://www.linkedin.com/in/andreabonimeblanc)

@GlobalEthicist



**Jorge Cachinero** é Diretor Corporativo de Inovação da LLORENTE & CUENCA, professor do *IE Business School*, em Madri, onde obteve seu MBA Executivo, e membro do Conselho Científico do Instituto Real Elcano. É também membro do Conselho Consultivo *Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership*. De 1999 até ingressar na empresa, no início de 2011, Jorge Cachinero atuou como Diretor de Assuntos Corporativos, Jurídico, Cumprimento e Comunicação da *Japan Tobacco International* para a Iberia (Espanha, Portugal, Andorra e Gibraltar) e foi, anteriormente, Diretor de Assuntos Governamentais e Públicos da *Ford Motor Co.* para a Espanha e Portugal e Secretário de seu Conselho de Administração.

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

[www.linkedin.com/in/jorgecachinero](http://www.linkedin.com/in/jorgecachinero)

@Jorge\_Cachinero

# LLORENTE & CUENCA

CONSULTORES DE COMUNICAÇÃO

## Consultoria de Comunicação líder na Espanha, Portugal e na América Latina

A LLORENTE & CUENCA é a primeira consultoria de Comunicação da Espanha, Portugal e América Latina. Conta com 17 sócios e 330 profissionais que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os setores de atividades, com operações voltadas para o mundo que fala espanhol e português.

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

Seu desenvolvimento internacional levou a LLORENTE & CUENCA a ocupar, em 2014, a posição 55.ª do Ranking Global das empresas de comunicação mais importantes do mundo, produzido anualmente pela publicação The Holmes Report.

## Organização

### DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Sócio Fundador e Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero  
Diretor Corporativo de Inovação  
jcachinero@llorenteycuenca.com

### ESPAÑA Y PORTUGAL

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 de Assuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Sócio e Diretor Sênior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Juan Castellero  
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-1ª  
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 da América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

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

Antonio Lois  
Diretor Regional de Recursos Humanos  
alois@llorenteycuenca.com

#### Bogotá

María Esteve  
Diretora Geral  
mesteve@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  
Sócio e Diretor Geral  
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad  
Presidente Conselheiro para o Cone Sul  
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP  
Ciudad de Buenos Aires (Argentina)  
Tel: +54 11 5556 0700

#### Lima

Luisa García  
Sócia e CEO da região Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Cayetana Aljovín  
Gerente Geral  
caljovin@llorenteycuenca.com

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

#### México

Juan Rivera  
Sócio e Diretor Geral  
jrivera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas # 22 – PH7  
05120 Bosques de las Lomas (México)  
Tel: +52 55 52571084

### Panamá

Javier Rosado  
Sócio e Diretor Geral  
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio Omega, piso 6  
Tel: +507 206 5200

### Quito

Catherine Buelvas  
Diretora Geral  
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Av. 12 de Octubre 1830 y Cordero.  
Edificio World Trade Center, Torre B, piso 11  
Distrito Metropolitano de Quito (Equador)  
Tel: +593 2 2565820

### Rio de Janeiro

Yeray Carretero  
Diretor  
ycarretero@llorenteycuenca.com

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

### São Paulo

José Antonio Llorente  
Socio Fundador y Presidente

Juan Carlos Gozzer  
Diretor Geral  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, CJ 111,  
Cerqueira César  
CEP 01426-001 São Paulo SP (Brasil)  
Tel: +55 11 3082 3390

### Santiago de Chile


Claudio Ramírez  
Sócio e Gerente Geral  
cramirez@llorenteycuenca.com


Avda. Vitacura 2939 Piso 10. Las Condes  
Santiago de Chile (Chile)  
Tel.: +56 2 24315441

### Santo Domingo


Alejandra Pellerano  
Diretora Geral  
apellerano@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Tel: +1 8096161975

 Site corporativa  
[www.llorenteycuenca.com](http://www.llorenteycuenca.com)

 Blog corporativo  
[www.elblogdelllorenteycuenca.com](http://www.elblogdelllorenteycuenca.com)

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


 Centro de Ideias  
[www.dmasilllorenteycuenca.com](http://www.dmasilllorenteycuenca.com)


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

 YouTube  
[www.youtube.com/LLORENTEYCUENCA](http://www.youtube.com/LLORENTEYCUENCA)

 LinkedIn  
[www.linkedin.com/company/llorente-y-cuenca](http://www.linkedin.com/company/llorente-y-cuenca)

 Facebook  
[www.facebook.com/llorenteycuenca](http://www.facebook.com/llorenteycuenca)

 Slideshare  
[www.slideshare.net/LLORENTEYCUENCA](http://www.slideshare.net/LLORENTEYCUENCA)




GEC Risk Advisory é uma empresa global de consultoria em governança, riscos, ética, conformidade e reputação, que fornece serviços de assessoria estratégica e consultoria a conselhos de administração, executivos, investidores e assessores em múltiplas áreas, incluindo o setor financeiro, serviços acadêmicos e profissionais.

Suas especialidades incluem a gestão do risco empresarial e estratégico; crise de riscos e cenários de crise; alinhamento da governança, risco e da reputação com a estratégia de negócios; planejamento e avaliação dos riscos globais, ética, conformidade e programas de responsabilidade corporativa; e trabalhos que transformam risco em valor.

Ajudamos nossos clientes a obter o valor, alinhando a governança, o risco e a reputação com a sua estratégia, transformando riscos em oportunidades.

[www.gecrisk.com](http://www.gecrisk.com)



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

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

A d+i 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.

A d+i é um fluxo constante de ideias que adianta os avanços da nova era da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é preta ou branca existe d+i LLORENTE & CUENCA.

[www.dmasillorenteycuenca.com](http://www.dmasillorenteycuenca.com)

