

ESPORTE E CULTURA: *A nova linguagem da empresa*

d+i LLORENTE & CUENCA

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

Porque estamos assistindo a um novo roteiro macroeconômico e social. E a comunicação não fica para trás. Avança.

d+i é uma combinação global de relação e troca de conhecimento que identifica, focaliza e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de um posicionamento independente.

d+i é uma corrente constante de ideias que anuncia novos tempos de formação e gestão empresarial.

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

UNO

UNO é uma publicação de d+i LLORENTE & CUENCA dirigida a clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, na qual os autores convidados da Espanha, Portugal e América Latina, junto com os Sócios e Dirigentes da LLORENTE & CUENCA, analisam questões relacionadas ao mundo da comunicação.



DIREÇÃO E COORDENAÇÃO:

Centro Corporativo da LLORENTE & CUENCA

CONCEITO GRÁFICO E DESIGN:

AR Difusión

ILUSTRAÇÕES:

Marisa Maestre

IMPRESSÃO:

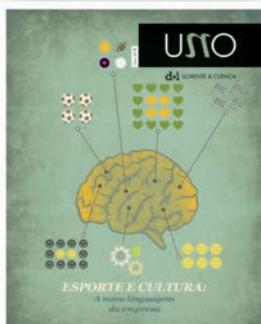
Imprime Perú S.A.C.

Impressa en Peru
Lima, julho de 2012

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.
É terminantemente proibida a reprodução
total ou parcial dos textos e imagens contidos
neste livro sem a autorização expressa da
d+i LLORENTE & CUENCA.

SUMARIO

2012 Nº 8

4

QUEM **SÃO**
OS **colaboradores**

6

**ESPORTE
E CULTURA:**
*A nova linguagem
da empresa*

9

○ **RELATO
EMPRESARIAL**
NA EXCELÊNCIA DA **cultura**
E DO **esporte**

13

EMPRESA F.C.

17

○ **ESTADO
seleção**

21

POR QUE É
NECESSÁRIO *investir*
EM **cultura?**

23

AS **FUNDAÇÕES,**
UMA **adaptação**
necessária

27

A **INDÚSTRIA**
DO **esporte**

29

MECENAS, MEDICI
E OS **Jogo Olímpicos**

33

EMPRESAS,
desporto E **cultura**

35

REPRESENTAÇÃO DOS
NOSSOS **valores**

39

O VALOR DA **“VERMELHA”**
PERANTE A **Grande Recessão**

41

LLORENTE & CUENCA



José Antonio Zarzalejos

Formado em Direito pela Universidade de Deusto e jornalista. Foi Diretor de *El Correo de Bilbao*, Secretário Geral do Vocento e Diretor da ABC na Espanha. Trabalha na LLORENTE & CUENCA como Assessor externo permanente e foi Diretor Geral da empresa na Espanha. Recebeu vários prêmios profissionais, tais como o Prêmio Mariano de Cavia, o da Federação das Associações da Imprensa da Espanha, o Prêmio Javier Godó de Jornalismo e o Luca de Tena.



Adolfo Corujo

Sócio e Diretor Sênior de Comunicação Online da LLORENTE & CUENCA. Adolfo é especialista em gestão de reputação na Internet. Ao longo de catorze anos de experiência, dirigiu dezenas de projetos em tecnologias da informação aplicadas à comunicação em grandes empresas da Espanha e América Latina. Formado em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade Complutense de Madri, DEA em Marketing pela mesma Universidade, realizou um Programa de Executive MBA da ESADE Business School.



Amalio Moratalla

Diretor Sênior de Esporte e Reputação Corporativa da LLORENTE & CUENCA na Espanha. Vinculado há mais de 25 anos à Marca, foi diretor adjunto do jornal, diretor geral de esportes (Marca, Marca.com e Radio Marca), diretor geral de Recoletos e adjunto ao conselheiro delegado da Unidade Editorial, entre outros cargos. Atualmente é colunista de Marca e Marca.com, comentarista na Radio Marca, blogger de Lainformacion.com, colaborador de Fuera de Serie (Expansión) e comentarista esportivo para diferentes emissoras de televisão.



Ignacio Escolar

Fundador do jornal Público e seu primeiro diretor. Autor do blog político mais seguido na Espanha, www.escolar.net. Trabalha como analista político na imprensa, rádio e televisão, em programas como “La Ventana” da Rede SER, “Las mañanas de Cuatro” e “La Noche” do Canal 24 horas. Já ganhou diversos prêmios ao longo da sua trajetória profissional, tais como o Prêmio Jornalismo Digital José Manuel Porquet e o Nicolás Salmerón de Direitos Humanos.



Leopoldo Rodés

Presidente da Fundação MACBA, e da Fundação Arte y Mecenazgo, de Havas Media e Presidente de Honra do Instituto da Empresa Familiar. Fundou e presidiu a Associação Barcelona Olímpica’92, criada para promover a candidatura da cidade como sede dos Jogos Olímpicos de 1992, e foi responsável pela Promoção Internacional dessa candidatura. Atualmente é Membro da Mantenedora da Fundação Barcelona Olímpica, do Chairman’s Council e do International Council del Museum of Modern Art (Nova York), Membro de Honra do Museo Guggenheim Bilbao, da Fundação Amigos do Museo del Prado, da Comissão Executiva da Mantenedora do Palau de la Música y membro da mantenedora do Gran Teatre del Liceu.



Manuel Marín

Presidente da Fundação Iberdrola desde julho de 2008. Desenvolveu ampla carreira política na Espanha e Europa, com importantes cargos no seio da Comissão Europeia, entre os quais, Vice-Presidente da Comissão e responsável por Assuntos Sociais, Educação e Emprego. A partir dessa posição, criou e desenvolveu o Programa “Erasmus”, projeto comunitário de intercâmbio e apoio a estudantes. Foi eleito deputado pela Ciudad Real, Espanha, nas eleições gerais de 2000 e 2004. Em abril de 2004, foi eleito Presidente da Câmara de Deputados, cargo que ocupou até o encerramento do mandato.

QUEM SÃO

OS colaboradores



Miguel Cardenal

Presidente do Conselho Superior de Esportes da Espanha desde janeiro de 2012. Doutor em Direito pela Universidade de Navarra e Professor de Direito do Trabalho e de Seguridade Social. Até a sua nomeação, pertenceu a vários Conselhos editoriais e científicos de publicações e coleções de monografias, bem como ao Conselho de Direção da Associação Espanhola de Direito Esportivo. Desde a temporada 2004/2005, foi membro do Comitê de Competição da Federação Espanhola de Futebol (Real Federación Española de Fútbol) e da Liga de Futebol Profissional. Desde 2008, dirige a disciplina de Estudos e Pesquisa em Direito Esportivo da Universidade Rey Juan Carlos.



Andrzej Rattinger

Engenheiro Mecânico formado pela Universidade Autônoma de Guadalajara, liderou a área de marketing para a Kodak, no México, e foi diretor corporativo de comunicação na Bayer do México. Fundador do Grupo de Comunicação Kâtedra, editora das revistas mensais Merca2.0, líder em cobertura de marketing, publicidade e meios de comunicação no México, InformaBTL, dirigida aos meios especializados. A GCK, como editorial de multimídia, é a principal geradora do mundo de conteúdo de marketing em espanhol.



Domingos Amaral

Jornalista e escritor. Formado em Economia pela Universidade Católica Portuguesa e com Mestrado em Relações Internacionais pela Universidade de Columbia, de Nova York, trabalhou em vários jornais, foi subdiretor de Independente e diretor das revistas Maxmen e GQ. Assinou crônicas no Diário de Notícias, Diário Económico, Correio da Manhã e Record. Tem seis romances publicados.



Begoña Elices

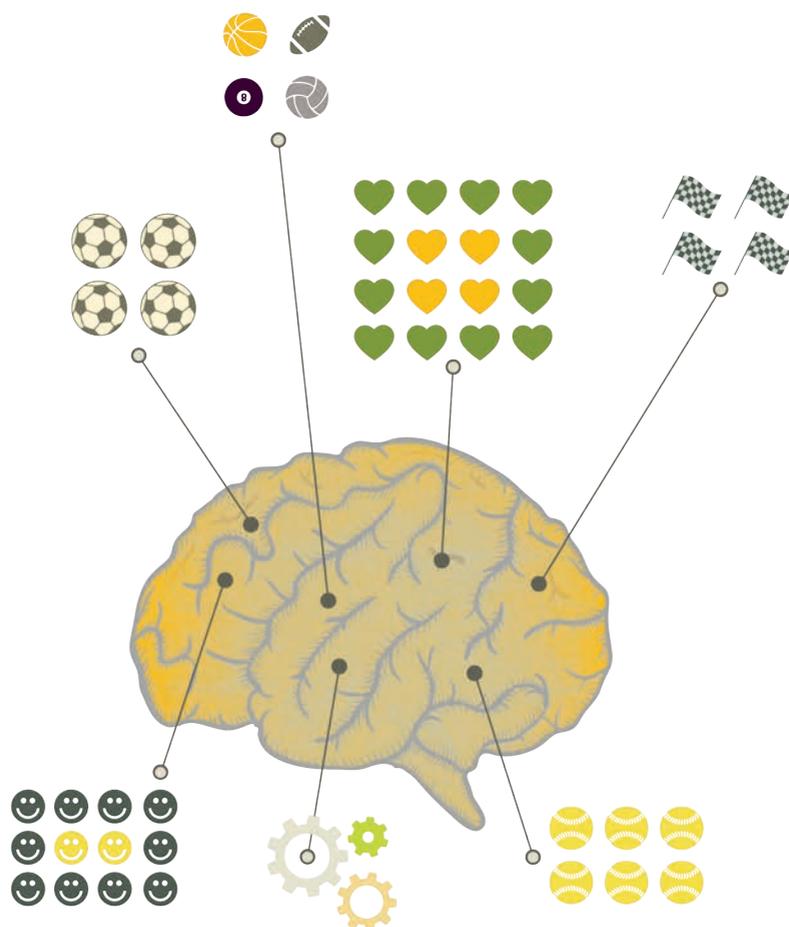
Diretora Geral de Comunicação e gabinete da Presidência da Repsol. Formada em Ciências da Informação e em Ciências Econômicas pela Universidade Complutense de Madri, Begoña Elices se incorporou a Repsol em 2001. Antes tinha desempenhado funções na área de comunicação como Subdiretora Geral e Diretora de Relações Informativas do Banco Santander Central Hispano. Também anteriormente, trabalhou durante mais de 10 anos na agência EFE, desempenhando funções como jornalista nas seções internacional, nacional e de economia.



Mariano Guindal

Como jornalista econômico, Mariano Guindal é um dos mais prestigiados da Espanha. Colabora nos programas “Kilómetro 0” da Telemadrid e “Capital” da Rádio Interceconomía, além de ser colunista do jornal El Economista. A maior parte da sua longa trajetória profissional se deu no jornal La Vanguardia, onde foi Redator Chefe e editorialista. É autor do livro “El declive de los dioses” (A decadência dos deuses), que está se tornando um livro de referência.

ESPORTE E CULTURA: *A nova linguagem da empresa*





José Antonio Llorente

Sócio Fundador e Presidente da LLORENTE & CUENCA

Na UNO, continuamos abordando as questões de interesse geral que estão no topo da agenda dos tomadores de decisões para, dessa forma, estabelecer um diálogo a respeito das inquietações da nossa sociedade.

Na UNO#8 destacamos a necessidade de que as empresas apoiem, com recursos próprios, a Cultura e o Esporte, uma vez que esses são pilares fundamentais na geração de valor agregado para as organizações e para as sociedades nas quais operam – já que, nessa longa “Grande Recessão” na qual estamos imersos, a administração dos grandes eventos esportivos e culturais do mundo conta com cada vez menos recursos públicos. Portanto, temos o desafio de descobrir de que forma cada empresa ou cada organização pode transformar essa grande ameaça nos dois âmbitos de maior mobilização social em uma oportunidade para projetar a sua Marca e a sua Reputação.

Uma manifestação cultural, um jogo de futebol, uma corrida de Motos GP, representam momentos da trajetória das nossas agitadas vidas em que paramos e nos unimos, por alguns instantes, a muitas outras –centenas, milhares, milhões de pessoas– independente das nossas ideologias, simpatias políticas, credos religiosos ou raças, para incentivar a nossa equipe favorita ou para nos emocionar enquanto nos deleitamos com uma ópera ou com uma pintura. Justamente nesses momentos as empresas devem estar presentes, nessas atividades tão fundamentais e apreciadas pelo ser humano, para que os seus grupos de interesse observem de forma tangível de que forma compartilham a sua riqueza com a sociedade, ou seja, de que forma constroem a sua própria Reputação.

O patrocínio cultural e o investimento no esporte profissional são fundamentais para as organizações empresariais da atualidade. Em meio a uma forte crise econômica, de disputas políticas entediadas, e com a preocupação permanente por um futuro incerto, a cultura e o esporte abrem

“A Cultura e o Esporte se transformam nos dois fenômenos de massa da sociedade do conhecimento do século XXI

um parêntese, constituem um oásis, na vida dos indivíduos e das sociedades, e as empresas estão chamadas a jogar um papel decisivo nesses dois contextos devido ao valor universal que essas atividades representam e ao grande potencial de comunicação global por meio de uma linguagem compreendida por todos: a final, o Esporte e a Cultura representam uma rajada de ar fresco na realidade atual, por meio do qual a Marca e a Reputação podem ser fixadas de forma permanente na memória dos grupos de interesse colaborando, dessa forma, na construção e proteção do capital reputacional.

Neste número, para dialogar a esse respeito, contamos com a grata colaboração de personalidades com prestígio profissional e acadêmico que enriquecem as seguintes páginas ao desenvolver os seus pontos de vista. Assim, além das colaborações habituais de José Antonio Zarzalejos, Mariano Guindal ou Ignacio Escolar, na nossa UNO#8 contamos com a participação do Presidente do Conselho Superior de Esportes, Miguel Cardenal; da Diretora Geral de Comunicação e Gabinete da Presidência da Repsol, Begoña Elices; do Presidente da Havas Media, Leopoldo Rodés; do Presidente da Fundação Iberdrola e ex-vice-presidente da Comissão da União Europeia, Manuel Marín; do Diretor da revista portuguesa GQ, Domingos Amaral; do Diretor Geral do Grupo de Comunicação Cátedra do México, Andrzej Rattinger; e do Sócio da LLORENTE & CUENCA, Adolfo Corujo, e de um dos seus Diretores Sênior, Amalio Moratalla. Agradecemos a todos eles.

A UNO, publicação chefe da d+i LLORENTE & CUENCA, www.dmasillorenteycuenca.com, apoia o desenvolvimento da Cultura e do Esporte a partir do âmbito empresarial e coloca as cartas sobre a mesa para incentivar as grandes organizações empresariais e financeiras a se unirem nesse esforço conjunto e de geração de valor e beleza para toda a sociedade.



M

E

T

A

○ **RELATO EMPRESARIAL** NA

EXCELÊNCIA DA **cultura** E DO **esporte**



José Antonio Zarzalejos

Jornalista, ex-diretor da ABC e El Correo

Em um brilhante artigo (“A lenda do empresário excelente”¹), a professora de Ética e Filosofia Política da Universidade de Valencia, Adela Cortina, destacava que os cidadãos têm um nível de confiança mínimo nos políticos, e que a maioria não deposita maior confiança nos empresários. Ela constata que “desde os anos setenta do século passado, o mundo empresarial se viu imerso em expressões éticas: direção por valores, códigos de ética, responsabilidade social corporativa, códigos de boa governança, banco ético, banco solidário, comércio justo, consumo responsável, observatório de responsabilidade...” No entanto, “as pessoas não percebem as empresas como aliadas na construção de uma sociedade melhor”, concluía Cortina. E acrescentava que na nossa literatura e na galeria de personagens morais não estavam os empresários, observando que não foram incorporados como arquétipos de referência nem no relato do progressismo nem do cristianismo – nem mesmo do conservadorismo. Curiosamente, Adela Cortina, sem dúvidas uma das intelectuais contemporâneas mais perspicazes, apenas menciona o tenista Rafael Nadal como “personagem atrativo pelo seu bom desempenho”, apelando para a ne-

“ *Nessa nuvem de valores, emoções, sensações, empatias e admirações, insere-se o relato da empresa que se apresenta perante o público e os grupos de interesse como protetora, de um lado, dessas disciplinas, mas também, por outro lado, como partidária dos seus valores, procurando um contágio benéfico e efetivo para a consecução dos seus objetivos*

cessidade de “contar o verdadeiro relato dos empresários excelentes”.

Talvez a queda da capacidade de referência da empresa e dos empresários depois da Grande Recessão de 2008 tenha relação com as causas que Laurent Habib implacavelmente lista no seu decisivo livro “La comunicación transformativa”², muito concretamente explicadas no oitavo capítulo da obra (“La crisis de la empresa”). Habib afirma que houve “manipulação e mentira” no “coração da economia”, e que a “ilusão de um liberalismo moral” tentan-

do projetar a existência de uma “empresa virtuosa por natureza” sob cujo amparo começou a “era da fundação de empresas e dos investimentos em matéria de patrocínio”, mas “frequentemente organizadas de forma aleatória e lúdica” passando a impressão de que se tratava de iniciativas tomadas “em função da vontade” do presidente em exercício. Nenhuma dessas medidas conseguiu, segundo Habib, conformar uma comunicação de transformação –ou seja, de recriação– as quais ele denomina de “ideias vãs” que foram corroendo a reputação das empresas.

“Na observação de abstrações que possam ser personificadas: o esforço, a autoexigência, o espírito de superação, a competitividade, a atitude positiva para ganhar e melhor ainda para perder, o combate à adversidade, a perseverança, a criatividade, o risco, a ilusão

Como transmitir valores referenciais associados à empresa que sejam assumidos como tais pela opinião pública e pelos grupos de interesse das companhias? Os observadores mais criativos dos departamentos de comunicação das grandes corporações elaboraram uma análise dupla. Ambas pelo método interrogativo: Quais são as carências para alcançar a emoção dos usuários, clientes, acionistas e trabalhadores? Onde estão os valores que geram mais empatia com todos eles? As respostas não estavam na materialidade, mas sim no âmbito do que não é tangível. Na observação de abstrações que possam ser personificadas: o esforço, a autoexigência, o espírito de superação, a competitividade, a atitude positiva para ganhar e melhor ainda para perder, o combate à adversidade, a perseverança, a criatividade, o risco, a ilusão. Todos esses valores já não podiam ser percebidos nos grandes atores e atrizes do cinema, nem nos cantores de tendências, menos ainda nos políticos. Apenas dois espaços do interesse social atraíam a atenção e a admiração empática dos cidadãos: os melhores atletas e os grandes criadores, escritores, pintores e escultores e, por associação, todo o grande universo –raiz etimológica da palavra universidade– da pesquisa e do conhecimento.

A tarefa de conduzir o fio do relato empresarial na teia do esporte, da cultura e do conhecimento não foi fácil. Além de fornecer recursos por meio de patrocínios, a empresa se aproximou da trajetória

dos mais destacados personagens desses campos. Alfonso Rodés³ presidente da Global Media Sports Forum Barcelona, afirmava recentemente: “valores do esporte como a superação, o trabalho e o esforço são os valores que a sociedade exige”. Com certeza. Mas o empenho dispõe de um aspecto delicado: é necessário localizar esse atleta e esse cientista-escritor-pintor que tenha capacidade de empatia, que chegue até as pessoas, que provoque uma emoção positiva. Nesse sentido, na Espanha, foram registrados fenômenos com sucesso extraordinário: Fernando Alonso, na Fórmula 1 –patrocinado pelo Banco Santander–, é um grande sucesso. A instituição financeira espanhola mais internacionalizada recebe “três euros por cada euro investido na escuderia Ferrari”⁴ e muitas empresas espanholas optaram por “dirigir” outras, até chegar a mais de 85 milhões de euros⁵. O que dizer de Cristiano Ronaldo, do anteriormente mencionado Rafael Nadal, ou de Lionel Messi, rosto e nome de grandes companhias e marcas?



“É necessário localizar esse atleta e esse cientista-escritor-pintor que tenha capacidade de empatia, que chegue até as pessoas, que provoque uma emoção positiva

Além do Universia, grande patrocínio universitário do Santander, a atividade desenvolvida pelo BBVA com os seus prêmios cientistas e culturais são um grande evento, quase um ritual na Espanha, acompanhado no caso dessas entidades de programações de alta qualidade, tanto em ciclos de palestras quanto em exposições de pintura. As suas respectivas fundações investem seus recursos em publicações e prêmios, outras, como a Rafael del Pino, levaram adiante iniciativas bibliográficas com o apoio do grande patrocínio: sem a decisiva colaboração da fundação do grande incentivador da Ferrovial não teria sido possível a publicação e distribuição dos três volumes que reúnem mais de cem ensaios de especialistas, espanhóis, latino-americanos, asiáticos e de outros países europeus, a respeito do bicentenário da Constituição de Cádiz. Talvez a Espanha, sem a ação da Fundação Iberdrola, não disporia de qualquer patrimônio artístico e arquitetônico da época românica nem a seleção espanhola de futebol contaria com meios tão extraordinários se não contasse com o apoio da empresa de energia e de outras empresas de diferentes setores. Logicamente, determinadas pesquisas em medicina também seriam impossíveis sem a simbiose entre a empresa e a universidade.

Os valores do esporte e da cultura não necessitam de idioma: constituem um acervo moral e emocional quase universal. Porque ambas as atividades estão relacionadas ao progresso, ao talento, ao civismo e ao esforço individual, mas protegido coletivamente. Nessa nuvem de valores, emoções, sensações, empatias e admirações, insere-se o relato da empresa que se apresenta perante o



público e os grupos de interesse como protetora, de um lado, dessas disciplinas, mas também, por outro lado, como partidária dos seus valores, procurando um contágio benéfico e efetivo para a consecução dos seus objetivos. Esse vínculo entre empresa e cultura/esporte começou a transformar a comunicação, não apenas superando a mensagem publicitária, mas também a vulgaridade do relato barato. A empresa voa alto, tão alto como o fazem seus heróis e os grandes benfeitores do conhecimento. Refletem-se neles, procurando uma etapa diferente, uma personalidade moral – do modo como Adela Cortina compreende esse conceito – para recuperar o terreno perdido. Conseguem? Sim, estão conseguindo chegar à epiderme, ou seja, superficialmente. Penetrará na pele quando os valores patrocinados pelas empresas se transformem em atitudes habituais, em códigos de conduta, das próprias companhias. Os ajustes impostos pela crise e as duras medidas impostas para manter a sustentabilidade empresarial ainda perturbam demais a nitidez de uma trama empresarial que mesmo assim encontrou uma forma de comunicação transformativa na cultura do esforço e do risco, ou seja, no esporte, na cultura e no conhecimento.

¹ Jornal El País de 1 de abril de 2012.

² La comunicación transformativa. Laurent Habib. Editorial Península. Janeiro de 2012.

³ Declarações publicadas em Cinco Días, de 5 de março de 2012.

⁴ Informação publicada no jornal Cinco Días, de 28 de fevereiro de 2012.

⁵ Informação publicada no jornal Expansión, de 17 de março de 2012.

trabalho em equipe

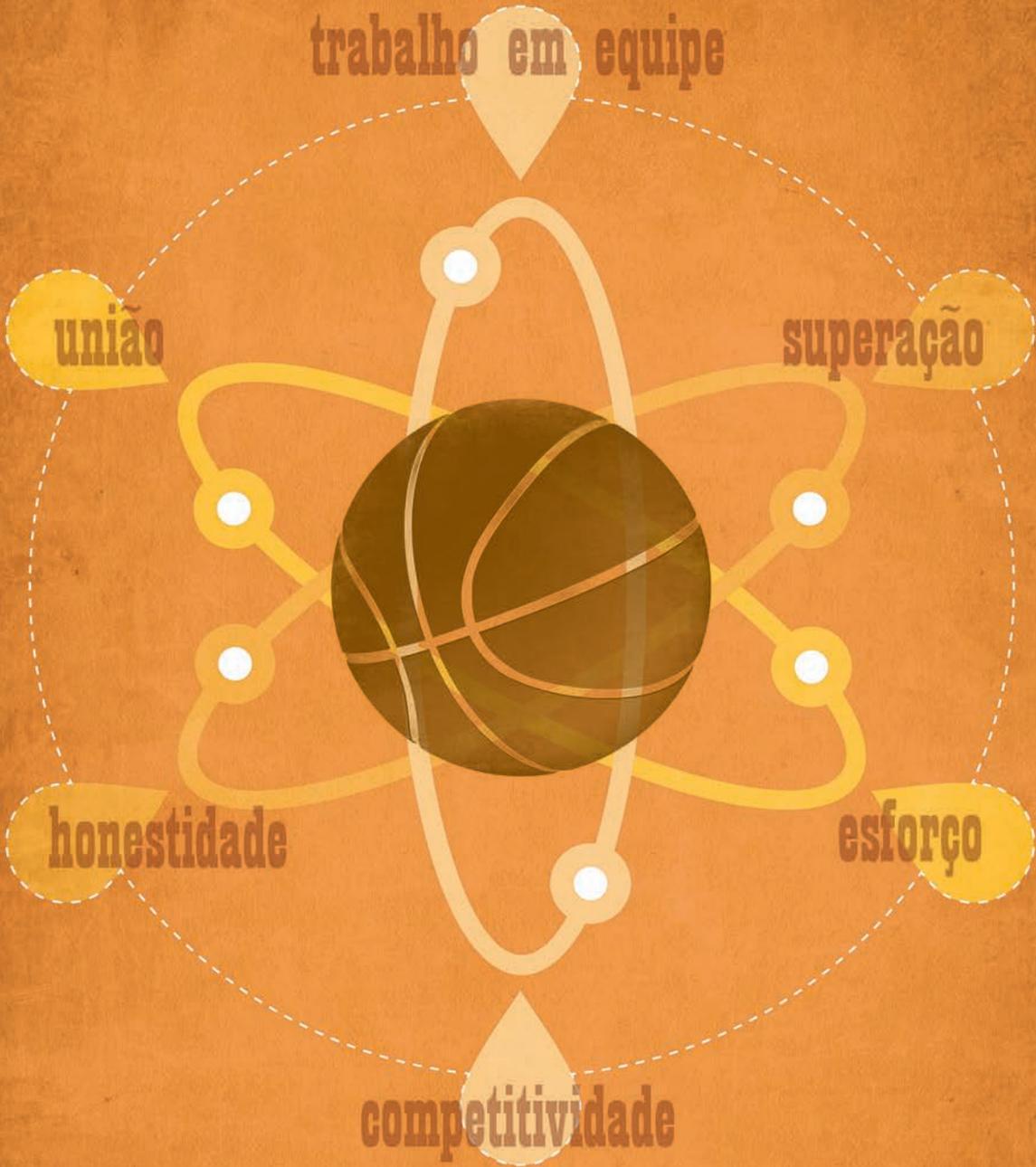
união

superação

honestidade

esforço

competitividade





Adolfo Corujo Sócio e Diretor Sênior de Comunicação Online

Amalio Moratalla Diretor Sênior de Esporte e Reputação Corporativa

Michael Jordan não gostava da Nike. Ele preferia a Converse ou a Adidas. Sempre tinha utilizado tênis dessas duas marcas, afinal, a empresa de Portland não tinha tradição no mundo do basquete. Mesmo assim aceitou visitar a sua sede central para ver a apresentação da proposta, que incluiu um vídeo e a exibição do conceito “Air Jordan”. Os protótipos que lhe foram apresentados eram todos em preto e vermelho. Em 1984, os jogadores da NBA só usavam calçados esportivos brancos e, seja por isso ou porque sinceramente não gostou, a questão é que Michel disse que as aquelas eram as cores do diabo. Dias mais tarde assinou um contrato que duraria 30 anos e que representaria uma marca considerável na história do patrocínio esportivo.

O esporte é emoção. Poucas atividades têm uma relação tão clara com esse grande motor da nossa participação social. A cada dia, milhões de pessoas se reúnem, seja para praticá-lo, segui-lo ou comentá-lo. Nós, cidadãos, sabemos disso e as empresas também. É um lugar comum que visitamos frequentemente nas nossas conversas.

Mas o esporte também representa/incorpora uma série de valores com os quais muitas companhias

“ O esporte também personifica uma série de valores com os quais muitas empresas se identificam: competitividade, honestidade, esforço, superação, trabalho em equipe ou a relação com a saúde são alguns exemplos

também se identificam: competitividade, honestidade, esforço, superação, trabalho em equipe ou a relação com a saúde são alguns exemplos. Parece não haver contraindicações.

Por isso, desde o século XIX vem sendo estabelecida uma relação de simbiose entre o mundo esportivo e o empresarial. Em 1852, uma companhia ferroviária contratou uma regata entre Yale e Harvard,

fato que passou para a história como a primeira relação esporte-empresa promovida pelo marketing. Outros momentos marcantes foram a publicidade da Coca-Cola e da Kodak na Olimpíada de 1896, as campanhas da marca de cereais, com seu slogan “O Café da Manhã dos Campeões”, nos anos trinta, ou o primeiro contrato de um milhão de dólares assinado entre um atleta e um anunciante, protagonizado por Dom Carter, o mítico jogador de boliche norte-americano.

UMA MOEDA QUE TAMBÉM TEM DUAS FACES

O caso de Jordan também estabelece um antes e um depois nessa corrida. O investimento em marketing esportivo tinha sido incrementado ao longo dos anos cinquenta e sessenta, mas foi a partir de

“ *A regra mais importante de todas é que temos que nos aproximar ao esporte com uma intenção de longo prazo* ”

1970 que disparou. A tendência surgiu no caso de uma empresa em queda, que necessitava de uma mudança para voltar a se destacar no mercado, um exemplo perfeito para demonstrar o quão rentável podia chegar a ser. A Nike atravessava maus momentos e soube ver no novato dinâmico, potente e espetacular, a peça que transformaria a sua organização. Uma década mais tarde, a parceria mostraria enormes frutos para o fabricante de material esportivo, alcançando uma posição invejada por todos.

Como revés da moeda, o caso de Tiger Woods significou outro marco duplo: Um, marcado pelos incríveis números, e o outro, pela crise gerada quando foram descobertos os escândalos do golfista. A própria Nike se viu desafiada pela estratégia que um dia a catapultou. A questão se transformou em um perfeito exemplo para explicar que, embora o esporte não tenha contraindicações, é certo que pode levar a certos riscos que é bom assumir. Para minimizá-los, é prudente conhecer e respeitar certas regras básicas.

Regra 1: O Esporte é um investimento de longo prazo

A regra mais importante de todas é que temos que nos aproximar ao esporte com uma intenção de longo prazo. Fazê-lo de forma conjuntural não recompensa. O investimento pode ser dispendioso e o retorno muito passageiro. O ecossistema formado por atletas, clubes, treinadores, jornalista, competições, juízes, categorias, federação, meios de comunicação, transforma-se em um ambiente complexo. Para aproveitá-lo ao máximo é necessário contar com experiências, convi-

vência e respeito. Esses três quesitos podem ocorrer ao longo do tempo.

Quando esses três elementos orientam as relações, o vínculo que se cria é mais sólido, resultando em um maior conhecimento e uma melhor valorização das marcas. Influenciam essas duas variáveis que permitem definir a reputação de qualquer organização ou pessoa.

A nossa associação com o esporte causa um impacto tão grande na notoriedade da nossa marca (pela propagação que faz da sua promessa de valor) quanto na sua visibilidade; é nessa última etapa que acontece a assimilação dos valores que representam os atletas, os clubes ou as competições. Isso é um processo lento. É inútil tentar acelerar esse processo por meio de um investimento pontual de incremento da popularidade, por mais elevado que seja.

Regra 2: Cada projeto exige uma resposta imediata

Não todos os esportes ou personagens se prestam para qualquer projeto. Assim também ocorre com estrelas individuais das equipes, todos se diferenciam por uma característica particular. Para ser um vencedor, é necessário ter uma personalidade capaz de se confrontar com a honestidade. Essa personalidade lhes confere uma forma de ser e de competir exclusiva. Esse atleta necessita de um tratamento diferenciado. O público reage de forma completamente diferente com cada personagem. E também aceita de forma diferente as propostas de um e de outros.

As relações estáveis e duradouras apenas se conseguem selecionando bem os companheiros de viagem. Tem que haver uma evidente compatibilidade de caracteres. Isso, em certas ocasiões, pode representar um problema, porque o clube da moda ou a competição preferida das crianças, para nossa frustração, tem pouco ou nada a ver com a cultura da nossa organização.

Regra 3: Deve haver uma proporção entre a popularidade de ambas as marcas

É necessário analisar cuidadosamente se o grau de reconhecimento público do ambiente esportivo com o qual vamos nos relacionar é favorável à presença da nossa companhia, e se transmite veracidade. Habitualmente levamos em consideração que um dos aspectos que nos interessa nas atividades esportivas é a expectativa que geram.

Mas também devemos fazer o necessário para essa expectativa não cubra o nome que desejamos destacar. Às vezes não se cuida suficientemente desse equilíbrio. Na confusão dos meios, sejam de massa ou dirigidos a comunidades específicas, a nossa imagem pode chegar a se diluir até não gerar créditos.

Todos gostam da elite, porém, não devemos nos confundir. Um bom movimento para a nossa reputação consiste em identificar o nível adequado de visibilidade. É crucial determinar o nicho apropriado para a nossa estratégia. O retorno, ocasionalmente, chega pela soma das minorias e não tanto pela audiência massiva clássica.

Regra 4: O investimento deve contemplar todos os conceitos

Nessa linha, para tirar o máximo de proveito devemos prever uma adequada distribuição do orçamento. O investimento tem que contemplar parcelas não apenas para a nossa vinculação direta, mas também para que disponhamos de recursos dirigidos a comunicar a nossa decisão ao longo do tempo. O sucesso de várias campanhas tem se baseado em elaborá-las de tal forma que possam gerar, em primeiro lugar, conteúdos de qualidade e, em segundo, oportunidades de difusão por meio dos diferentes canais que estão à nossa disposição.

A capacidade de chegar a determinadas comunidades que a internet nos oferece atualmente



também está transformando a forma como nos aproximamos dos meios de comunicação em geral. Sabendo que o esporte é um agente poderoso de paixões, a segmentação de públicos necessita classificá-los em função do investimento que esse público, stakeholders que são o nosso negócio e da marca esportiva, está disposto a fazer para continuar em contato com seus ídolos.

Atingir os espaços em que esse contato se produz é chave para que o esporte nos ajude a gerir as expectativas das nossas comunidades de interesse e, conseqüentemente, dos seus líderes e mobilizadores.

UM AMPLO LEQUE DE OPÇÕES PARA SE RELACIONAR COM O ESPORTE

Atualmente, abre-se um amplo leque de opções quando se trata de estabelecer associações bidirecionais produtivas com o mundo do esporte. Essas associações surgem em grande parte pelo rico ecossistema que se transforma ao redor das estruturas e dos protagonistas: Podemos nos associar com um atleta, com muitos atletas, com um clube, com as organizações de fãs, com uma competição, com uma instituição federativa, com as categorias de base, com um esporte específico, com um evento, com uma conquista, com um meio de comunicação, etc.

“ *O contraste entre aquilo que falamos, que fazemos e o que somos, certifica a nossa reputação. O esporte tem a enorme vantagem de contribuir na melhoria dos três aspectos* ”

O leque de opções também é incrementado pelo tipo de associação que pode ser estabelecida. Essas associações vão, desde o patrocínio até a publicidade nos locais onde se desenvolve a competição, passando pela inclusão de um atleta na publicidade comercial, a elaboração de merchandising ou o suporte às redes sociais de fãs. É importante considerar que essas ações se relacionam com a contribuição sócio-emocional que as empresas fazem no seu ambiente imediato. Essa contribuição está mais integrada com as políticas de sustentabilidade e o seu rendimento se estabelece na medida em que os stakeholders possam contrastar o seu aporte de forma tangível. Dentro desse contexto, o fato de as ações serem coerentes com o relato da Companhia passa a ser determinante para analisar o seu retorno.

Outro fator que está ampliando a quantidade de possibilidades vem sendo provocado pela crise econômica. O mundo do esporte necessita de recursos econômicos numa época em que estes são escassos. O investimento privado passa a ser a principal alternativa e passa a ser explorada por uma via de colaboração que até hoje parecia impossível: Entre outras, cabe destacar exclusividades, mudanças de nomenclatura, contribuições variáveis, intercâmbios de serviços ou níveis mais altos de compromisso por parte dos atletas na vida corporativa das empresas.

A SIMBIOSE É POSSÍVEL E TAMBÉM RENTÁVEL PARA A NOSSA REPUTAÇÃO

A simbiose é um fenômeno de adaptação ao meio. Dois organismos de natureza diferente colaboram

entre si para tirar proveito que justifica o esforço individual da convivência. Nós, como empresas e organizações, sabemos que nos associar ao esporte apresenta vários benefícios, mas às vezes, devido à confusão dos meios, não percebemos que esses benefícios são notados, em primeiro lugar, na nossa forma de ser e de fazer, e depois na forma como o transmitimos a quem interessa.

Manter uma acertada e longa relação com esse ecossistema fortalece e transforma a nossa cultura empresarial. Ensina a competir (a nos esforçar, a treinar, a nos adaptar e nos medir), nós, como empresas, nos contagiamos da sua paixão (nos transformamos em fãs para ganhar adeptos para a nossa causa) e nos ajuda a dar o passo da teoria à prática nesse enorme espaço que se abre frequentemente entre a estratégia e a atividade diária; os atletas executam e, portanto, validam projetos que é necessário corrigir em milésimos de segundo. Oferecem centenas de imagens a título de referência que, quando vistas de perto —no paddock, no vestiário ou no campo— ilustram bem mais do que muitos cursos de gestão.

O contraste entre aquilo que falamos, que fazemos e o que somos, certifica a nossa reputação. O esporte tem a enorme vantagem de contribuir na melhoria dos três aspectos.

Peter Moore, Diretor de Design da Nike em 1984 já sabia disso. Assim como os seus colegas, sabia que a transação com Michel Jordan não consistia apenas em maquiagem e brilho aparente. Eles tinham a convicção de que aquilo que ofereciam era uma verdadeira proposta de negócios. Queriam que Jordan fosse seu sócio. Queriam que o Jumpman estivesse na sua equipe. Por isso, na sua visita a Portland, colocaram todas as cartas sobre a mesa: aquele vídeo mostrava vários momentos da vida daquele que, mais tarde, passou a ser considerado um dos melhores atletas de toda a história. Moore e seus colegas recorreram à própria essência do esporte. Tocaram na sua fibra porque, em definitiva, a empresa também é emoção.



Ignacio Escolar

Jornalista e comentarista político

A confiança dos cidadãos nos representantes políticos e nas instituições democráticas diminuiu. O poder da soberania nacional, esse conceito que tanto é destacado entre os primeiros artigos de todas as constituições mas que se transformou em papel molhado, é superado pelo controle das organizações internacionais e dos mercados financeiros. As fronteiras se esvaem enquanto a internet e a economia globalizada difundem as particularidades culturais, as dissolvem ou as universalizam: acaba com elas ou as transforma em uma franquia, nos bares de Nova York de ‘spanish tapas’ ou em restaurantes japoneses na Madri dos Astúrias. O Estado-nação definido pela Revolução Francesa está em claro retrocesso e se refugia no plano simbólico: no Estado-seleção. É no futebol, no basquete, no atletismo ou nas corridas de carros e motos onde as bandeiras nacionais recebem maiores expressões de carinho. O esporte é um novo símbolo, o refúgio da soberania.

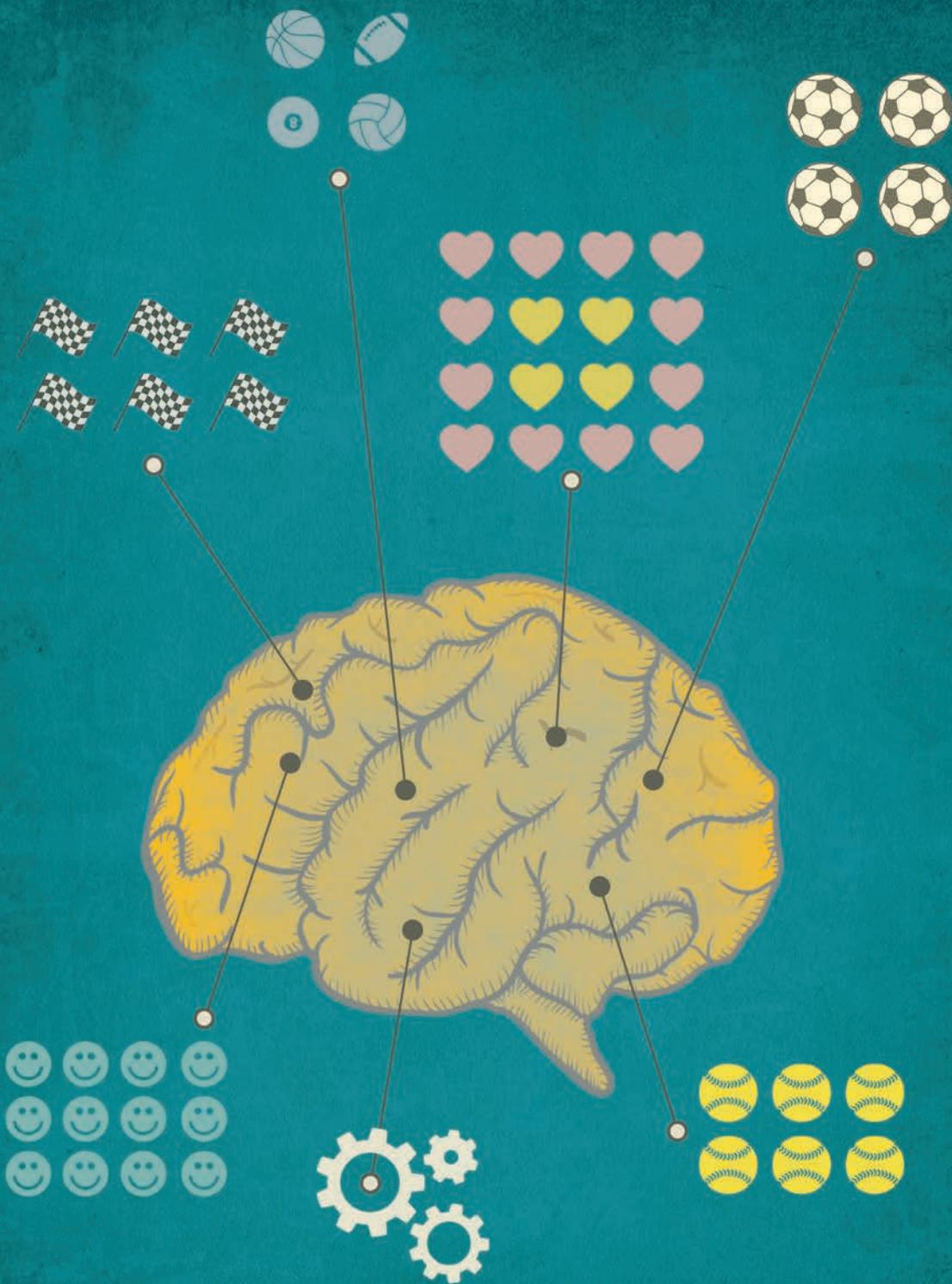
Que o esporte reúne grande parte do sentimento romântico da nação, o amor apaixonado pela Pátria, não é algo novo. É assim desde o século passado e para muitos países –ou cidades– a rivalidade esportiva foi substituindo o velho campo de batalha. A alavanca do esporte foi usada como prática por todas as nações. E também

“ *A crise do Estado-nação e do conceito constitucional da soberania transformou o esporte na principal referência simbólica da pátria*

abusaram dela. Todo populismo totalitário –desde os Jogos Olímpicos de Hitler até a Copa do Mundo da ditadura argentina– se apoiou historicamente no campo esportivo porque nessas vísceras, na paixão por derrotar o vizinho, encontram-se mecanismos de controle da sociedade extraordinariamente poderosos; é o espetáculo do panem et circenses da velha Roma.

No entanto, as causas que explicam o atual auge esportivo não podem ser explicadas atualmente como um mecanismo de controle premeditado por parte de alguns estados-nação que tem seus próprios problemas. Não se trata apenas do espetáculo do esporte tenham mais peso a cada dia –mas também, como era de se esperar, deve-se à revolução da informação que a tecnologia fez possível. A chave está no gradual desaparecimento de outro tipo de elementos da identidade nacional. No caso da Europa, até a moeda deixou de ser um símbolo pátrio. Diferente de outros momentos da história, o esporte se eleva a pesar do deteriorado Estado-nação, mais pelo seu declínio do que pela sua colaboração.

Essa deterioração da identidade nacional está sendo acelerada nos últimos anos devido a dois fatores: O primeiro também se deve à globalização



“ *A situação econômica está acelerando a perda de apoio das instituições, uma vez que se evidenciam as limitações dos governos nacionais e a sua falta de autonomia* ”

digital e às suas consequências sobre a comunicação e a cultura; basta pensar nas antigas tarifas de telefone, quando ligar para o outro lado do Atlântico por mais de dois minutos era um pequeno luxo. Até a popularização da internet, as fronteiras estavam muito presentes nas telecomunicações. Hoje desapareceram.

O segundo fator, o mais importante, é essa nova grande recessão na qual vivemos. A crise econômica evidenciou para os cidadãos em geral a falta de autonomia dos governos nacionais, a pouca capacidade que os parlamentos nacionais têm para decidir o rumo por si mesmos. A perda de poder por parte dos políticos, das instituições democráticas, sem dúvida começou há décadas. A globalização econômica e os tratados de livre comércio não são uma novidade, nem o FMI ou a União Europeia. No entanto, essas fronteiras só se tornaram visíveis na época das vacas magras, com a crise da dívida soberana originada pelo colapso do sistema financeiro. Há apenas um ano, por exemplo, seria impossível imaginar que a pressão dos mercados, do FMI e da EU pudessem causar uma mudança de governo em um país europeu, que colocaram no comando um técnico escolhido fora, sem passar pelas urnas. Hoje temos dois exemplos no mesmo continente –Grécia e Itália– onde tal situação se deu e onde há pouco tempo teria sido intolerável.

A reação dos cidadãos ao descobrir os limites da soberania nacional está tendo um duplo sentido:



por um lado, os cidadãos se decepcionam com as instituições e as enfraquece ainda mais ao perceber a sua incapacidade para resolver os problemas; por outro, refugia-se na evasão do esporte. É praticamente impossível atualmente encontrar nos jornais uma notícia boa sobre a Espanha, exceto nas páginas de esporte. O mesmo aconteceu na década de noventa na América Latina, a crise econômica acelerou o interesse pelo esporte, que a cada dia reunia mais torcedores no estádio, nas telas, até nas ruas. Quem não lembra, por exemplo, da manifestação massiva em Madri que festejava a conquista da Copa do Mundo de Futebol há dois anos? Naquele dia também acabaram os estoques de bandeiras.



música

teatro

dança

ópera

POR QUE É NECESSÁRIO investir EM cultura?



Leopoldo Rodés

Presidente da Fundação MACBA

No contexto de recessão no qual estamos imersos, as empresas e as marcas procuram fatores de diferenciação para reter e conquistar novos consumidores e clientes no mercado global. O marketing e o patrocínio empresarial de projetos e instituições culturais é um caminho para agregar valores e características específicas do setor cultural nas marcas:

criatividade, inovação, risco, sensibilidade, espírito crítico, tolerância para com os outros, são elementos que contribuem para esse objetivo de diferenciação.

Na Espanha, o setor cultural investe quase 4% do PIB e emprega 2,8% dos trabalhadores do país. A crise econômica pouco influenciou os hábitos de consumo cultural no nosso país. Na última pesquisa de hábitos e práticas culturais na Espanha, elaborada pela Secretaria de Estado da Cultura, mostra um crescimento nas taxas de presença anual em exposições, monumentos, sítios arqueológicos, arquivos e museus e, embora tenha sido registrada uma leve queda na frequência a peças de teatros, ópera e música clássica, há um notável crescimento na utilização de bibliotecas e nas taxas de leitura.

A oferta de programação cultural não deixou de crescer nos últimos anos. É um setor atrativo para o investimento privado e de empresas, e para a

“ *A situação de colapso que algumas instituições culturais espanholas enfrentam é uma evidência da total dependência que estas têm com o setor público* ”

projeção da marca Espanha fora das nossas fronteiras.

A cultura, no entanto, vive um contexto de incerteza. Nos últimos três anos, a redução do financiamento público para o setor cultural foi drástica. Outros países da OCDE também reduziram o apoio público. As instituições culturais de alguns desses países suportaram mel-

hor essas reduções de fundos públicos por dois motivos: Maior nível de consumo cultural e maior financiamento privado por meio de mecenas privados, mecenas empresariais e patrocínio.

A situação de colapso que algumas instituições culturais espanholas enfrentam é uma evidência da total dependência que estas têm com o setor público, e da falta de orientação dos seus gestores para diversificar orçamentos com outros meios de recursos privados: clientes, público, visitantes, mecenas e patrocinadores, benfeitores, venda de serviços e produtos, merchandising, etc.

A crise representa um enorme desafio para o futuro do setor cultural: a reforma no modelo de governança de algumas instituições. É necessário passar do controle do setor público na administração e direção das instituições a modelos mistos de parcerias público-privadas nas quais a tomada de decisões estratégicas seja mais equilibrada. Nesse

sentido, um exemplo é o da Fundação MACBA, fundada há 25 anos por um grupo de empresários e benfeitores com a missão de criar uma coleção de arte para ser depositada no futuro Museu de Arte Contemporânea de Barcelona. A Fundação participa ativamente nos órgãos de governança do Consórcio público MACBA, junto ao Governo da Comunidade da Catalunha, o Ministério de Cultura e a Prefeitura de Barcelona.

É um momento para impulsionar e reivindicar novamente, como no passado, um papel mais ativo da sociedade civil nas instituições culturais do país. No âmbito da filantropia na Europa, a Espanha ocupa a última posição. Conforme o Estudo do perfil do doador apresentado periodicamente pela AEFr, apenas 9% da população espanhola é doadora habitual de alguma instituição sem fins lucrativos, o qual representa, em números absolutos, 3,6 milhões de doadores que contribuem com um total de 670 milhões de euros. Esses dados nos colocam por baixo da média dos países da Europa.

A esperada reforma da Lei 49/2002 de Mecenato, anunciada pelo Ministro Wert na sua declaração de 02 de fevereiro, deveria favorecer, com um incremento generoso dos incentivos fiscais às doações de empresas e pessoas físicas, uma mudança no modelo de filantropia e mecenato na Espanha numa visão de longo prazo. Seria desejável que essa intenção não encontrasse resistência por parte do Ministério da Fazenda. Mas, além do incremento dos incentivos, será necessário que o valor da generosidade seja assumido pelas classes dirigentes e pelas elites empresariais. A profissionalização do mecenato empresarial no setor cultural, a partir da inovação e da incorporação de boas práticas de outros países, será outra condição para que as instituições culturais sejam capazes de atrair investimentos estáveis.

Outro caminho que nos permitirá superar a crise do setor cultural é a internacionalização, a ca-

“ *O desenvolvimento de economias de escala e as parcerias entre as nossas instituições e indústrias culturais e as estrangeiras é uma das alternativas para nos tornarmos atrativos nesse mercado cultural global* ”

pacidade de exportação das produções culturais para os países da OCDE e economias emergentes –sejam apresentações de ópera, teatro, dança, música ou exposições. Nesse sentido, o desenvolvimento de economias de escala e as parcerias entre as nossas instituições e indústrias culturais e as estrangeiras é uma das alternativas para nos tornarmos atrativos nesse mercado cultural global.



AS **FUNDAÇÕES,** UMA **adaptação necessária**



Manuel Marín

Presidente da Fundação Iberdrola

O papel e a razão de ser das Fundações das grandes empresas estão conhecendo um processo de evolução e adaptação na medida em que vem progredindo a definição do conceito de Responsabilidade Social Corporativa. As Fundações correm dois riscos bem conhecidos.

Por um lado, representar a parte mais amável da Corporação, transformando-se em uma espécie de “grande regador” de múltiplos projetos sem qualquer fio condutor. As colaborações e patrocínios são concedidos em função do momento e da personalidade daqueles que os solicitam. Trata-se, principalmente, de ter uma boa imagem.

Por outro lado, consiste em vincular, quase que exclusivamente, o trabalho da Fundação com as necessidades do negócio. Os projetos da Fundação servem para acompanhar as operações corporativas como um complemento cultural, social, esportivo, que permite abrir portas ou mitigar resistências. A importância da operação corporativa é o que costuma determinar o valor do projeto ou do patrocínio a ser implementado.

Essas duas críticas habituais ao trabalho das Fundações das grandes corporações foram superadas e, atualmente, as Fundações começaram a ter uma vida mais autônoma e a desenvolver progra-

“ *Os seus órgãos de governo e gestão financeira estão submetidos ao princípio de transparência* ”

mas próprios com o objetivo de oferecer à sociedade uma espécie de devolução de uma parte dos benéficos empresariais na forma de programas culturais, educacionais, de pesquisa, de contribuições sociais, arquitetônicas...

O desenvolvimento do conteúdo da Responsabilidade Social Corporativa nos últimos anos como um conceito de caráter estratégico, transversal, na atividade cotidiana da empresa supôs uma nova orientação na aprovação de Códigos de Governo corporativos muito exigentes com a transparência e com as consequências econômicas, sociais e ambientais da atividade da empresa.

Não se trata apenas de garantir ao acionista e aos investidores um sistema de governo empresarial transparente, e com regras obrigatórias de boa governança para os gestores da corporação, a evolução do conceito de Responsabilidade Social Corporativa obriga a empresa a considerar nas suas decisões estratégicas, qual será o impacto dessas decisões no conjunto da sociedade, especialmente no aspecto econômico, social e ambiental. Considerações em matéria de proteção social e desenvolvimento sustentável estão sendo incorporadas ao processo de decisões estratégicas das grandes corporações.



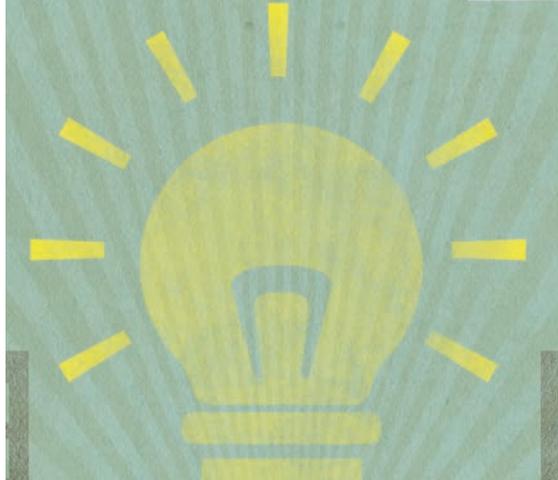
“ *As Fundações devem se especializar, evitar a automatização das suas atividades* ”

A reputação corporativa é uma referência obrigatória na hora de determinar os prós e os contras de uma decisão. As consequências de uma decisão errada, com efeitos sociais ou ambientais desastrosos sobre a reputação da corporação, pesa cada vez mais na tomada de decisões. Trata-se de uma evolução muito positiva no comportamento das empresas.

Logicamente as Fundações seguiram essa evolução e representam a exteriorização do exercício responsável e sustentável da atividade da empresa. Na maioria dos países existe uma legislação específica para as Fundações, que impõe condições muito exigentes a respeito do seu funcionamento interno. Os seus órgãos de governo e gestão financeira estão submetidos ao princípio de transparência e a elaboração de um relatório anual de prestação de contas é obrigatória. Na Espanha a obrigação é dupla, uma vez que as Fundações estão submetidas ao controle e à verificação das contas por parte do Ministério da Fazenda e do Ministério da Cultura.

Na Fundação Iberdrola, da qual sou presidente, optamos por um modelo de Fundação em que reduzimos expressivamente a quantidade de projetos e patrocínios, para nos direcionarmos mais à elaboração de programas. Decidimos fazer menos, porém, aquilo que pretendemos fazer, queremos fazê-lo bem, e se possível, muito bem. Afastamos do modelo “Fundação regador”, ou seja, aquela que tem vários projetos, geralmente de baixo custo, nos mais diferentes setores.

Arte e Cultura, Formação e Pesquisa, Sustentabilidade Ambiental e Colaborações Sociais são os quatro programas do nosso Plano Diretor. Dentro de cada programa, também optamos por selecio-



nar os objetivos apostando na qualidade da atividade a ser financiada.

Um exemplo ilustrativo de como trabalhamos na Fundação Iberdrola. Uma vez que a empresa é a geradora de energia, a maior demanda de projetos está relacionada à reabilitação e iluminação de prédios. Tomamos a decisão de reabilitar e iluminar apenas um prédio emblemático por ano, suprimindo uma quantidade de projetos em prédios públicos e igrejas espalhados por toda a Espanha.

Foi assim como nos últimos três anos nos concentramos no Monastério de El Escorial, iluminando a igreja e as suas abóbadas, com os maravilhosos afrescos de Lucas Giordano; no ano seguinte, o Monastério de San Millán de la Cogolla, berço da língua espanhola; este ano, o Oratório de San Felipe de Neri, onde foi elaborada a Constituição de 1812; e este ano faremos a iluminação da Câmara de Deputados, um dos espaços arquitetônicos mais representativos da comunidade de Madri.

Em nossa opinião, essa é uma estratégia correta. As Fundações devem se especializar, evitar a automatização das suas atividades.

DESCUPOERTO

PAINTS

A **INDUSTRIA** DO **esporte**



Miguel Cardenal

Presidente do Conselho Superior de Esportes

A palavra esporte e a Espanha se dão muito bem. Guardam uma relação de afeto. Uma simbiose que melhora com o tempo e que se baseia na sua cumplicidade, quando olhamos qualquer lar. Numa interessante pesquisa realizada pelo Conselho Superior de Esportes e pelo CIS (Centro de Pesquisas Sociológicas), vimos que em 58% das residências espanholas há uma bicicleta de adulto, 57% tem uma bola, 48% um jogo de xadrez e 41%, por exemplo, uma raquete de tênis. São dados que nos convidam a fazer uma reflexão.

O orgulho que sentimos pelos nossos atletas está certificado pelo interesse do nosso país nesse setor, e tem como base uma população que cada vez mais se relaciona com o esporte na prática. 45% da população sentem muito orgulho e 41% se sente bastante orgulhosa. A grande maioria da população valoriza o esforço, o sacrifício, o sucesso, a simplicidade e a naturalidade de uma geração de jovens que conquistou sucesso nas suas respectivas modalidades no início do século XXI.

Esse mimetismo cultural também está associado, na prática, ao tempo livre. Na Espanha, surgiu uma indústria do esporte interessante, atrativa, que postos de trabalho. O esporte gera empregos. Representa 2,5% do PIB do nosso país. É um seg-

“*Na Espanha, surgiu uma indústria do esporte interessante, atrativa, que postos de trabalho*”

mento que se transformou em um motor econômico. Um setor no qual se formou uma dura concorrência para conquistar e abrigar eventos que servem para acelerar indiretamente a sua economia. A disputa pela organização de um dos Jogos

Olímpicos é o paradigma do poder assumido pela indústria do esporte. Existe um antes e um depois em Barcelona depois da organização dos Jogos Olímpicos de 1992. A cidade se abriu para o mar, melhorou a sua infraestrutura e, principalmente, cresceu de forma intangível, com o grande poder de sedução que mantém o turismo na cidade durante o ano todo. Barcelona não é mais um destino de veraneio. Há turistas o ano todo. Não vive apenas do sol e da praia. No inverno também há muita vida. E os Jogos ajudaram a difundir o cartão postal de uma cidade para a vida toda.

O esporte é um fenômeno social que transformou os clubes esportivos em multinacionais. São empresas que rendem milhões de euros –Espanha com o Real Madrid e o FC Barcelona, lideram esse ranking europeu anualmente avaliado pelo Deloitte. E empresas que por meio da publicidade procuram patrocinar e melhorar a sua imagem corporativa por meio da sua presença nos clubes e em seleções de diferentes modalidades. O sucesso enriquece a energia. E também os seus valores. E a Espanha demonstra à sociedade o seu compro-

“ *A porcentagem de pessoas que assistem pela televisão os eventos esportivos de elite disparou nos últimos vinte anos* ”

misso e solidariedade. Uma absoluta sinergia que a seleção espanhola de futebol, campeã na Copa do Mundo da África do Sul, desfruta atualmente. Uma vitória que lhe dá confiança de uma grande quantidade de empresas que esperam poder, algum dia, patrocinar a seleção. A imagem de Vicente del Bosque e os seus rapazes emocionou o planeta e da sua exposição nos meios de comunicação surge a confiança das marcas na seleção da Espanha.

A marca Espanha funciona. A marca Espanha vende. O consumo por meio da televisão se incrementa. E os jornais de esportes chegaram à tiragem de um milhão de exemplares para entregar aos fãs do gol de Andrés Iniesta na Copa do Mundo. A porcentagem de pessoas que assistem pela televisão os eventos esportivos de elite disparou nos últimos anos. Em 1990 representavam 20%, em 2010 essa porcentagem cresceu para 37%. 10% da nossa população assistem a quase todos os programas de informação esportiva.

Os grandes nomes levam o nome da Espanha para o mundo todo. Pau Gasol, Rafa Nadal, Fernando Alonso são gigantes. Mas também podemos estar satisfeitos com a grande quantidade de atletas que, com menor projeção nos meios de comunicação, treinam oito horas por dia nos Centros de Alto Desempenho que existem no nosso país. Em Madri, o residencial Blume, com treinadores reconhecidos, dirigem meninos e meninas que treinam em procura da harmonia. Sabem que o esporte não lhes garante uma aposentadoria milionária. Por isso, as estatísticas confirmam que são bons estudantes. Praticamente 100% deles

passam no vestibular e ingressam na Universidade. Para eles, o seu modelo de vida está claro. Um clássico e veterano como Jesús Carballo, brilhante treinador das nossas ginastas, conta que antes de buscar uma medalha de ouro, as suas meninas buscam uma medalha de felicidade. Elas treinam durante jornadas de maratona, com rigor e disciplina, tendo a excelência como desafio.

A Espanha sente orgulho das suas atletas mulheres. A lição que o basquete feminino nos deu em 2012, com a presença de dois clubes –Ros Casares e Rivas Ecópolis– na final da Liga Europeia, em Istambul, é louvável e possível. Na piscina, Mireia Belmonte nos demonstra em cada braçada a sua luta contra o cronômetro, enquanto sonha com os seus Jogos Olímpicos de Londres. São apenas duas breves amostras da garra das nossas meninas, às quais o CSD sempre apoiará ao máximo.

Ortega y Gasset nos deixou a etimologia da palavra esporte. Para o nosso grande filósofo, o nome vem de “estar de portu”, termo com o qual os marinheiros mediterrâneos identificavam as atividades recreativas que realizavam enquanto descansavam nos portos. Aquela maravilhosa acepção deu lugar a um esporte profissional, ao qual devemos apoiar, com os seus problemas e as suas incertezas, para termos campeonatos competitivos.



MECENAS, MEDICI

E OS *Jogos Olímpicos*



Andrzej Rattinger

Diretor Geral da Revista Merca2.0

Ao levantar pela manhã, um jovem artista iniciante, e ainda sem aquela fama que almeja conquistar, espera esse dia encontrar o seu mecenas, esquivo personagem que lhe oferecerá amparo financeiro para o seu sustento enquanto escreve a sua obra musical, a sua ópera prima, enquanto pinta o quadro que ficará na frente do MoMA, ou materializa qualquer uma das grandes ideais que está convencido de representar o seu enorme talento. Apesar de o Mecenas da Roma anterior à era cristã ter se concentrado na literatura, os artistas das outras tantas manifestações da cultura atual não deixam abater e insistem na sua procura.

Como segundo de César Augusto, tanto Cayo Cilnio Mecenas quanto Lorenzo de Medici, o mais conhecido das cenas da Idade Média, bem que poderiam ser considerados políticos profissionais, conforme as normas atuais. No entanto, pelo que podemos ver com o passar dos anos, patrocinar com recursos próprios os artistas é uma atividade que os políticos consideram em extinção. Não podemos fazer confusões com o incentivo cultural que utiliza os recursos públicos, em cujo caso, por não serem recursos próprios, pode ser bem mais generoso (embora o tamanho do orçamento também dependa da administração do momento). Os valores são importantes, mas não muito grandes. Por exemplo, no orçamento de 2010 foi designado para a CONACULTA (México) 3.338 milhões

“ *Encontrar a su mecenas, tarea principal del día para todo artista en ciernes* ”

de pesos (aproximadamente 250 MDD)¹. Nos Estados Unidos, onde cada estado decide o seu apoio às artes, os dez maiores investidores designaram um orçamento de pouco mais de 180 MDD².

Por isso, a responsabilidade do patrocínio das artes em especial, e da cultura em geral, recai na iniciativa privada e, portanto, é retomado hoje pelas corporações como parte do seu programa de imagem, ou de Relações Públicas, e fazem investimentos consideráveis a pesar da instabilidade econômica³. Quanto mais prestígio tenha o conjunto artístico e maiores e mais caras sejam as produções, maior será o porte e a seriedade da empresa que escolhe ser a sua parceira.

Assim, podemos ver que o investimento que as corporações planejam realizar em patrocínios, em nível global, será de aproximadamente 48.700 MDD⁴, um crescimento de 5,2% com relação a 2010. Por categoria, um crescimento superior a 6,1% se dará em patrocínio aos esportes, segmento em que as empresas fazem maiores investimentos. Os americanos direcionam 68% do seu orçamento para essa área.

Isso nos conduz ao patrocínio esportivo, que diferente do cultural, quase sempre recai na área de marketing. A fim de observar as dinâmicas e diferentes perspectivas do marketing esportivo, vamos



“Para apreciar las dinámicas y diferentes perspectivas de la mercadotecnia deportiva, aceptemos que hacer mercadotecnia a través del deporte es un componente integral de la industria

aceitar a ideia de que fazer marketing por meio do esporte é um componente integral da indústria⁵.

Uma vez que estamos mencionando o marketing esportivo, os quatro conceitos que devem ser considerados para conquistar máxima eficácia são:

Estratégia de temática. Incorpora uma temática esportiva no programa de marketing para produtos não esportivos. Por exemplo, fazer a publicidade de um banco em uma publicação ou programa de esportes. É o nível de menor integração com o esporte.

Estratégia de produto. Recorre-se a ela quando não há relação oficial com o esporte utilizado no marketing. Pode ser um fabricante de calçados esportivos que reduz os preços e incentiva os seus distribuidores.

Estratégia de alinhamento. Neste caso, o especialista em marketing alinha o seu produto junto a algum esporte por meio do patrocínio, conseguindo uma integração maior com o seu público alvo.

As estratégias esportivas, que representam maior integração com o esporte, caracterizam-se por ser o Patrocinador Oficial de certo esporte, onde o esporte joga o papel principal no produto e na integração. Reflete maior dependência em iniciativas esportivas.

As principais empresas do mundo, como Coca-Cola, Acer, Atos, Dow, GE, McDonalds, Omega, Panasonic, Procter & Gamble, Samsung e Visa, patrocinadores mundiais dos Jogos Olímpicos, es-



tão firmemente convencidas de que para alcançar e reter o seu consumidor, é indispensável participar com entusiasmo e apoiar os esportes que sejam do seu interesse, sejam uma liga de futebol de várzea ou os Jogos Olímpicos.

Os fãs dão a razão às empresas que patrocinam os esportes: 3,18 milhões de espectadores assistiram os jogos da Copa do Mundo da África do Sul em 2010 e 4,6 milhões de espectadores assistiram a temporada 2012 da Série Mundial nos Estados Unidos; e o Comitê organizador dos Jogos Olímpicos de Londres 2012 espera mais de 7 milhões de espectadores.

¹ mediosenmexico.blogspot.mx/2009/11/conaculta-el-mas-castigado-en-el.html

² artbistro.monster.com/careers/articles/9960-states-ranked-by-funding-for-the-arts?page=1

³ www.japaninc.com/mgz85/arts-sponsorship

⁴ www.sponsorship.com/About-IEG/IEG-In-The-News/Global-Sponsorship-Spending-to-Rise-5-2-Percent-in.aspx

⁵ The Four Domains of Sports Marketing a Conceptual Framework, Allerton, Russell, Sport Marketing Quarterly



EMPRESAS, desporto E cultura



Domingos Amaral

Jornalista e escritor

400 milhões de pessoas. Na Ásia, na Europa, nas Américas, no Médio Oriente, colados aos televisores ao mesmo tempo, em fusos horários diferentes mas com um único objectivo: assistir na televisão ao Barcelona-Real Madrid que decidia o título de campeão espanhol.

400 milhões de pessoas é um número impressionante e ninguém se pode admirar que muitas marcas globais tenham feito as suas aparições. Havia a habitual publicidade nas camisolas dos jogadores, à Bwin ou à Qatar Foudation, mas também anúncios estáticos no estádio, desde a Turkish Airlines nas bancadas, à portuguesa Galp em pequenos placards junto às balizas de Casillas e Valdez. E claro, em cada canal de televisão por esse mundo fora, centenas de anúncios foram vendidos a preços elevados, para passar antes, durante e depois do jogo.

As grandes marcas não podem perder oportunidades destas para comunicarem com o seu público. E isto não se passa só com o futebol. Logo no dia seguinte, durante o Grande Prémio de Fórmula 1 do Bahrein, mais marcas apareciam. Entre muitas outras, a Pirelli, a Red Bull, a Vodafone nos carros da McLaren e o Santander nos da Ferrari, aproveitavam aquela hora e meia para relembrarem quem são.

“ *400 milhões de pessoas assistiram na televisão ao Barcelona-Real Madrid. É um palco impressionante que muitas empresas aproveitaram para promover as suas marcas* ”

Os eventos desportivos —o futebol, a Fórmula 1, o ténis, o golfe, o ciclismo, o basquetebol americano, e mesmo os Jogos Olímpicos— são hoje valiosos palcos para marcas internacionais de grande ambição. Seja durante os próprios eventos, seja indirectamente através das celebridades, que publicitam também elas muitos produtos.

De marcas desportivas, como a Nike ou a Adidas, mas também de não desportivas. Em Portugal, o Banco Espírito Santo tem uma campanha permanente com Cristiano Ronaldo a incentivar depósitos a prazo; e em Espanha, Leonel Messi promoveu há uns tempos as batatas fritas Lays.

Os exemplos multiplicam-se e constata-se uma evidência: a notoriedade que o desporto permite atingir, seja nacional ou planetária, tem de ser estudada e bem aproveitada pelas empresas, consoante as suas próprias estratégias e os produtos que querem vender. Não pode é ser ignorada. Por mais dispendiosas que estas associações pareçam ser, e muitas vezes parece absurdo pagar tanto dinheiro pelas camisolas de uma equipa, a verdade é que compensa. 400 milhões de pessoas são 400 milhões de pessoas.

Contudo, o desporto também tem os seus contras. Muitas marcas, ao patrocinarem um clube, arriscam-se a provocar sentimentos negativos

nos adeptos dos outros clubes, e é por isso que a aposta em eventos culturais é cada vez mais uma alternativa viável. Em Portugal, por exemplo, as operadoras de telemóveis patrocinam os festivais de música de Verão. Existem o “Optimus Alive”, o “Festival Sudoeste TMN” e os concertos Vodafone.

O mecenato cultural não necessita de se limitar a apoiar ópera, e talvez por isso o Banco Comercial Português decidiu ser o patrocinador do “Rock in Rio Lisboa”. Mais uma vez, para além dos efeitos benignos que os consumidores associam às marcas, há aqui um aproveitamento inteligente da notoriedade destes eventos. A cultura também é um fenómeno de massas e portanto um alvo muito apetecível para as empresas.

A CULTURA E OS SEUS INTÉRPRETES

Porque será que George Clooney é o protagonista das campanhas da Nespresso? Porque será que Madonna usa brincos da Bulgari, enquanto canta no intervalo do SuperBowl? Nada disto é inocente, a legitimidade de certos agentes culturais torna-os em líderes de opinião, que as empresas têm de aproveitar para melhor vender os seus produtos.

A grande dificuldade para as empresas, seja no desporto seja na cultura, é definir qual a melhor estratégia para a sua marca, qual o posicionamento que pretendem e quais os efeitos positivos que desejam gerar.

Para certas empresas, um mecenato cultural de alta cultura, que promova o teatro ou apoie uma companhia de ballet, pode fazer mais sentido do que patrocinar uma corrida de motos, mesmo sabendo que a notoriedade da marca será provavelmente menor e a opinião que os consumidores têm dela mais sofisticada.

Para outras empresas, associar-se a jogadores de futebol ou a cantoras pop com uma vida desregrada pode não fazer sentido nenhum. Mas se a

“ *Porque é George Clooney o protagonista das campanhas da Nespresso? Porque usa Madonna uns brincos da Bulgari, enquanto canta no intervalo do SuperBowl? Os agentes culturais são líderes de opinião* ”

marca ou o produto em causa forem destinados a jovens urbanos, modernos e “cool”, já pode ser uma ideia de génio.

Cada estratégia depende da marca que se quer ter, do produto que se quer vender, dos objectivos que se pretendem atingir.

O que não faz sentido nenhum é alimentar preconceitos antigos que defendem que a cultura não se deve associar às empresas ou que os criadores de cultura são virgens puras que não devem ser violadas pelo capitalismo. Esses são valores de um mundo passado, que já não existe.

Hoje, vivemos numa época ágil, mutante, onde tudo se passa a grande velocidade, e as empresas que não souberem aproveitar as oportunidades que se geram nos maravilhosos novos mundos do desporto e da cultura só saem a perder.



REPRESENTAÇÃO DOS

NOSSOS **valores**

Repsol. 40 anos patrocinando o motociclismo



Begoña Elices

Diretora Geral de Comunicação e Gabinete da Presidência da Repsol

Em 09 de maio de 1971, Ángel Nieto disputou o circuito austríaco de Salzburgring. Pela primeira vez, a sua Derbi levava um adesivo com o “R” de Repesa, o embrião da atual Repsol. Recebeu 45.000 pesetas pelo patrocínio de toda aquela temporada.

O patrocínio esportivo é uma ação de marketing que procura se integrar de uma forma não invasiva à vida do espectador, aumentando também o interesse daquele que recebe as mensagens. Como empresa, procura-se reforçar a legitimidade social e um posicionamento de liderança e responsabilidade por meio da representação dos valores do esporte.

Todos nos vivemos a experiência de estarmos em um país estrangeiro e transpor a barreira do idioma ou da cultura fazendo alguma referência esportiva. O esporte como “esperanto” foi anterior à globalização, e mantém intacta a sua reputação como depositário dos grandes valores épicos da competição: esforço, superação, ilusão, vitória.

O esporte é uma indústria. É o setor econômico que, proporcionalmente, se mostrou mais estável nos últimos anos. Cresce, nos períodos de fartura e suporta as crises, porque o seu modelo se torna cíclico nas recessões. Além disso, a Espanha se transformou na fábrica mundial de atletas de

“*O esporte como “esperanto” foi anterior à globalização, e mantém intacta a sua reputação como depositário dos grandes valores épicos da competição*”

elite. A Espanha, proporcionalmente à sua população, foi em 2010 o país que obteve mais conquistas nos esportes, superando inclusive a Austrália.

Pedrosa e Stonner têm mais acesso na internet atualmente que o atual governo espanhol. No ano passado, foi publicado na Red mais sobre Marc Márquez do que sobre García Márquez.

Nos Estados Unidos, a Honda recebeu 18.000 solicitações de informação para comprar a moto “vestida” de Repsol que o Doutor House usa na sua série. Na Indonésia há 200.000 fãs esperando as notícias dos pilotos Repsol por meio das redes sociais. No Japão, chegam a pagar 95 euros por uma camiseta com o logo de uma companhia de energia espanhola. Tudo isso conforma um patrimônio intangível da nossa marca, nós, empregados espanhóis, o valorizamos muito, mas quem agradece especialmente por isso são os nossos colegas que trabalham em outros países.

A Repsol também utilizou o patrocínio do motor para testar os seus produtos nas competições mais exigentes. As melhorias no lubrificante e no combustível usado pelos pilotos depois são repassadas aos postos de combustível. É uma forma de testar e democratizar todo o grande investimento feito em pesquisa e desenvolvimento. Por isso, desde o início, apostamos nos esportes com motor. 26



“ *A responsabilidade social é uma boa prática que deve estar ligada ao patrocínio, e além de ser uma obrigação ética é uma prática rentável* ”

campeonatos mundiais depois, o patrocínio da Repsol no motociclismo teve de se adaptar a três novas realidades:

Primeiro, a nova forma de transmissão de valores. A configuração social, que Bauman chamou de “modernidade líquida”, cética com relação à “mercantilização” dos valores tradicionais das empresas, entende melhor a aqueles que personificam tais valores e os exemplificam por meio da sua atividade diária. Pensamos em imagens, compreendemos com imagens e a “teatralização” desses valores faz com que nos identifiquemos simbolicamente com os atletas e com as marcas que eles representam. Se queremos dizer que a Repsol é uma empresa espanhola que opera no mercado internacional e que almeja a liderança a partir do esforço, a humildade e a responsabilidade, Pedrosa e Márquez o dizem em nosso lugar, mesmo que eles não o saibam, levando a nossa marca nas suas motos.

Em segundo lugar, deve se adaptar ao novo esquema de comunicação. O clássico emissor-mensagem-receptor já não funciona. Todos nós somos tudo ao mesmo tempo, ninguém mais espera receber a informação. A internet nos permite ir à sua procura. O patrocínio esportivo permite chegar à rede de relatos emocionais elaborados para serem consumidos pelo cliente. Além disso, permite ao espectador interagir na elaboração desse relato. Obriga-nos a comunicar em outra frequência, que evita a saturação acústica de mensagens de marca e o descrédito do relator. Podemos acreditar naquilo que o patrocínio esportivo diz, é interessante e passa por cima de todos os intermediários.



Por último, está a adaptação à crise econômica. A Repsol reduziu anualmente o seu investimento em patrocínio desde 2007 sem renunciar ao seu retorno, otimizamos os patrocínios e escolhemos muito bem aos embaixadores da nossa marca, seguindo critérios que extrapolam o âmbito esportivo. Além disso, medimos as emissões poluentes mediante esse patrocínio, para compensá-la por meio da compra de “créditos verdes” e colaboramos com vários programas de reflorestamento e de prevenção de acidentes com motos. A responsabilidade social é uma boa prática que deve estar ligada ao patrocínio, e além de ser uma obrigação ética é uma prática rentável.

Se a Repsol goza de boa reputação entre a opinião pública é porque os espanhóis veem a nossa companhia como algo que de alguma forma lhes pertence e da qual se sentem orgulhosos e próximos. O patrocínio esportivo contribuiu para criar essa imagem há mais de quatro décadas.



O VALOR DA “VERMELHA” PERANTE A **Grande Recessão**



Mariano Guindal

Jornalista econômico autor de “El declive de los dioses” (A queda dos deuses)

A primeira medida que as grandes corporações tomam em momentos de crise é o recorte de qualquer tipo de despesa a fim de salvar a conta de resultados. Nesse tipo de realidade, os investimentos em publicidade, comunicação ou promoção de grandes eventos esportivos ou culturais são habitualmente as primeiras vítimas desses ajustes. Como consequência dessa estratégia, as marcas e as reputações corporativas são, em geral, as que mais sofrem.

Um grave erro decorrente de considerar a comunicação, no mais amplo sentido da palavra, como uma despesa, e não como um investimento. Deveria ser o contrário, porque se trata de um instrumento básico para incrementar os ciclos e coloca a empresa em uma posição privilegiada perante a mudança de ciclo, quando este venha a ocorrer.

Às vezes a situação é tão paradoxal que o financiamento aos grandes eventos esportivos ou culturais é percebido por parte da opinião pública, e portanto pelos acionistas, como uma despesa da qual se deve prescindir. Por essa lógica, uma entidade não pode destinar os seus recursos financeiros a reforçar a sua marca por meio de patrocínio enquanto estiver imersa em um processo de ajuste de planilhas ou folha de pagamento.

“ *A primeira medida que as empresas tomam em momentos de crise é recortar a publicidade, a marca e a reputação corporativa... Um grave erro decorrente de considerar a comunicação como uma despesa e não como um investimento* ”

Esse erro se deriva do chamado “efeito manada”. Nos ciclos de crise, todos nós temos a tendência a nos comportarmos da mesma forma, independente dos resultados que obtemos individualmente. As empresas não são diferentes: “que ninguém veja que você está comendo bem”. Essa mentalidade piora a crise.

Provavelmente não foi o suficientemente bem explicado que em dado momento pos-

sa ser realmente necessário reduzir despesas enquanto aumenta o investimento em publicidade a fim de reforçar a marca. Trata-se de duas coisas diferentes. Quando há uma queda na atividade, provavelmente seja necessário ter menos recursos humanos, e os salários tendem a se ajustar à queda, por haver mais oferta do que demanda. Ao contrário disso, as despesas com comunicação e publicidade deveriam ser incrementadas a fim de incentivar o consumo e favorecer um novo ciclo de expansão. Os momentos de crise exigem prudência, o que leva a ser muito seletivo, mas isso não equivale a fazer um corte geral, porque o mercado continua apresentando grandes oportunidades.

De fato, um grande acontecimento esportivo pode mudar um sentimento negativo. Isso ficou comprovado no dia 10 de julho de 2010, quando a

seleção espanhola venceu a holandesa e a Copa do Mundo de Futebol na África do Sul. Dois meses antes, os espanhóis tinham sofrido o maior recorte social do período democrático. O governo socialista de José Luis Rodríguez Zapatero tinha sido obrigado pela União Europeia a realizar uma mudança radical na sua política de desenvolvimento, e tinha adotado outra política duramente restritiva. Em 09 de maio daquele ano, a Espanha esteve a ponto de solicitar o resgate do BCE (Banco Central Europeu) e do FMI (Fundo Monetário Internacional) para evitar um colapso financeiro como meses antes tinha ocorrido na Grécia, Irlanda e Portugal.

Me meio àquela depressão econômica e social, “a vermelha” venceu a Copa do Mundo. Uma façanha inédita na história esportiva da Espanha. O seu sucesso levou a uma euforia coletiva que, entre outras coisas, facilitou um incremento no consumo. Mas, sem dúvidas, o mais importante nessa vitória foi que esta fortaleceu o sentimento de identidade perante a crise. Nunca antes os espanhóis tinham se sentido tão unidos.

Esse acontecimento esportivo não foi suficiente por si mesmo para superar uma situação tão adversa quanto a que estava vivendo a economia espanhola, mas contribuiu para recuperar a confiança em nós mesmos para nos confrontar com as adversidades que ainda não tinham começado, uma vez que o pior ainda estava por vir. Frases como “A Espanha sempre se desenvolveu graças às crises” ou “sempre continuamos adiante” estavam na boca de todos, enquanto era recuperado o orgulho das cores nacionais, uma atitude muito importante porque se produziu de forma quase natural, justamente em um momento em que as tensões territoriais atravessavam o seu momento mais delicado.

A “vermelha” foi importante em um dado momento para uma nação, e também pode ser uma re-

“*Sem dúvidas, a cor gera valor. A “vermelha” foi importante em um dado momento para uma nação, e também pode ser uma referência para o mundo empresarial*”

ferência para o mundo empresarial. Um exemplo emblemático foi a aposta do presidente do Banco Santander, Emilio Botín, pela Fórmula 1, ao patrocinar o piloto espanhol Fernando Alonso e à escuderia italiana Ferrari. Tudo com uma mesma cor: o vermelho, que é a cor corporativa da instituição financeira e que os seus dirigentes usam com orgulho.

Sem dúvidas, foi uma aposta arriscada e muito dispendiosa, mas como o próprio banqueiro comentou comigo no Grande Prêmio de São Paulo: “foi muito mais rentável, porque permitiu a nossa transformação em uma marca global”. Algo parecido aconteceu com a Repsol e a sua potente equipe de campeões da Honda, a qual, liderada por Dani Pedrosa e Marc Márquez, transformaram a cor laranja que caracteriza a companhia petrolífera em uma marca de sucesso. Não há dúvidas de que a cor gera valor para os acionistas.



LLORENTE & CUENCA



LLORENTE & CUENCA é a **primeira Consultoria de Comunicação na Espanha e na América Latina**. É formada por uma equipe de **300 profissionais** com ampla experiência na utilização de estratégias de comunicação como ferramentas para potencializar os **resultados de negócio** das organizações.

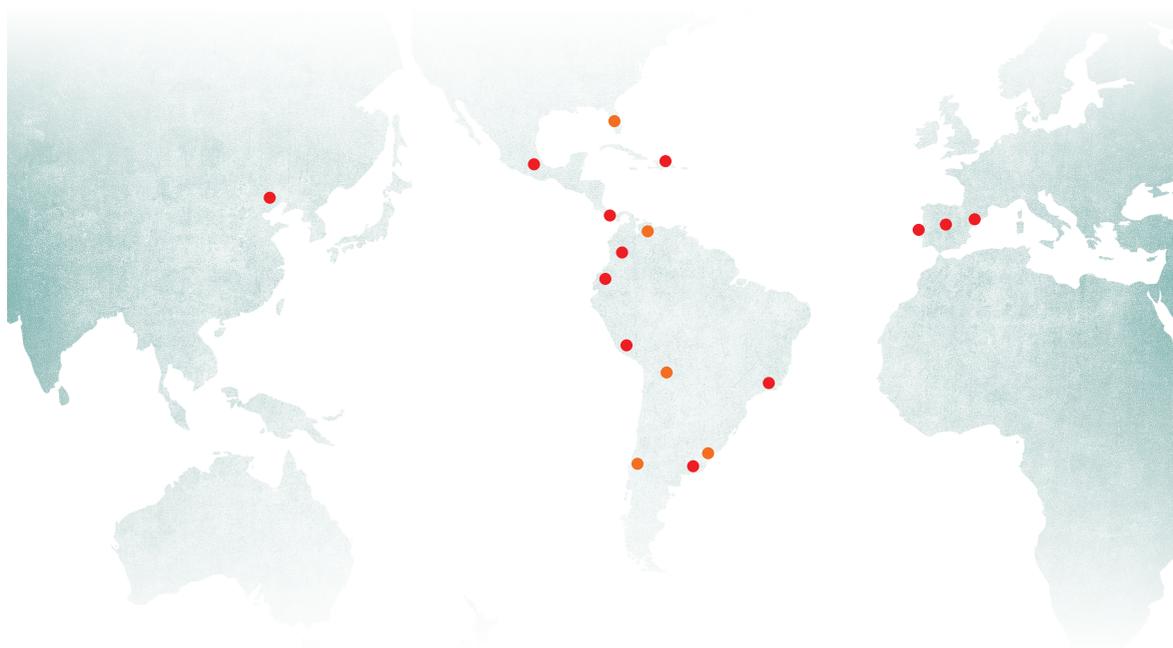
A firma está presente com **escritórios próprios** na Espanha –Madri e Barcelona–, Argentina, Brasil, Colômbia, China, México, Panamá, Peru, Portugal e na República Dominicana. Presta seus serviços por meio das companhias **afiliadas** nos Estados Unidos –EDF Communications–, Chile –Extend Comunicaciones–, Bolívia –Trigo Consultores–, Uruguai –Interacciona– e Venezuela –Grupo Open Mind–.

Também presta serviços de **consultoria estratégica** a empresas de todos os setores de atividade e, especialmente, àquelas operações dirigidas ao mundo de língua **espanhola e portuguesa**.

LLORENTE & CUENCA é membro da AMO, a **Rede Global líder de Comunicação Financeira** com presença nos principais mercados de capitais. Desde 2005, vem assessorando a mais de 1.550 operações em todo o mundo, avaliadas em 1,7 bilhões de dólares, o que posiciona a AMO ano após ano no topo do ranking global de assessores de M&A desenvolvido pela **Mergermarket**.

São também sócios estratégicos: **The Abernathy MacGregor Group** nos Estados Unidos; **Maitland** no Reino Unido; **Hering Schuppener Consulting** na Alemanha; **Euro RSCG C&O** na França; **Hirzel.Neef.Schmid. Counselors** na Suíça; **SPJ** na Holanda; **Porda Havas Group** na China; **Ad Hoc** na Itália; e **Springtime** na Suécia.

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

Hermanos Bécquer, 4
28006 Madri (Espanha)
Telefone: +34 91 563 77 22

ESPAÑA

Madri

ARTURO PINEDO
Sócio e Diretor Sênior
apinedo@llorenteycuenca.com

JUAN RIVERA
Sócio e Diretor Sênior
jrivera@llorenteycuenca.com

ADOLFO CORUJO
Sócio e Diretor Sênior
acorujo@llorenteycuenca.com

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

AMALIO MORATALLA
Diretor Sênior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Hermanos Bécquer, 4
28006 Madri (Espanha)
Telefone: +34 91 563 77 22

Barcelona

MARÍA CURA
Diretora Geral
mcura@llorenteycuenca.com

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

PORTUGAL

Lisboa

MADALENA MARTINS
Sócia Fundadora
madalena.martins@imago.pt

CARLOS MATOS
Sócio Fundador
carlos.matos@imago.pt

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

AMÉRICA LATINA

ALEJANDRO ROMERO
Sócio, CEO América Latina
e Diretor Geral México
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

CLAUDIA ESGUERRA
Diretora Geral
cesguerra@llorenteycuenca.com

Carrera 14, nº 94-44.
Torre B. Oficina 501
Bogotá (Colômbia)
Telefone: +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 8º. C1043AAP
Cidade Autônoma de Buenos Aires
(Argentina) Telefone: +54 11 5556 0700

Lima

LUISA GARCÍA
Sócia, COO América Latina e CEO Peru
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

México

ALEJANDRO ROMERO
Sócio, CEO América Latina
e Diretor Geral México
aromero@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas, 22 – PH7
Col. Bosques las Lomas.
Cuajimalpa de Morelos
C.P. 05120 (México)
Telefone: +52 55 52571084

Panamá

JAVIER ROSADO
Diretor Geral
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edifício Omega,
piso 6. Oficina 6A
Panamá (Panamá)
Telefone: +507 263 9899

Quito

GONZALO PONCE
Sócio e Diretor Geral
gponce@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830
e Cordero. Edifício World
Trade Center, Torre B, piso 11.
Oficinas 1104-1105
Distrito Metropolitano de Quito (Equador)
Telefone: +593 2 2565820

Rio de Janeiro

GERMÁN PARIENTE
Sócio e Diretor Geral
gpariente@llorenteycuenca.com

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

Santo Domingo

ALEXANDER BARRIOS
Diretor Geral
abarrios@llorenteycuenca.com

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

ÁSIA

Beijing

SERGI TORRENTS
storrents@grupo-11.com

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



WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM

