



RELATÓRIO ESPECIAL

# Do início ao impacto: os três objetivos principais da transformação digital na comunicação

Madrid, março de 2017

**d+i** desenvolvendo  
ideias

LLORENTE & CUENCA

1. PRESTAÇÃO DE CONTAS COM UM PAPEL ESTRATÉGICO
  2. DO INÍCIO AO IMPACTO: MUITO ALÉM DO MUNDO DIGITAL
- AUTORES

## 1. PRESTAÇÃO DE CONTAS COM UM PAPEL ESTRATÉGICO

O mundo digital em que vivemos estabelece que o sucesso das empresas está na conquista do equilíbrio entre construir confiança e oferecer uma diferenciação duradoura.

As bases da confiança e diferenciação mudaram radicalmente em um curto período. Antes, a confiança era puramente uma questão jurídica e a diferenciação se baseava no objetivo de aumentar a qualidade dos produtos e serviços. Hoje, é uma excelente gestão de recursos e ativos intangíveis, focada em atingir e manter comportamentos positivos entre as partes envolvidas, sendo esse um fator essencial para fortalecer e proteger a criação de valor e os negócios, minimizando riscos estratégicos.

### O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO

Estamos, portanto, no meio de um novo ciclo econômico e social, que pode ser chamado de “economia da reputação e dos intangíveis”. Este modelo sugere que a digitalização do mundo aumenta continuamente o valor da marca como um gerador de diferenciação única, a reputação como uma alavanca para gerenciar a confiança e a comunicação, com um papel estratégico neste novo contexto.

A comunicação permite aumentar o valor da organização e criar histórias baseadas nos ativos tangíveis e intangíveis que promovem seu modelo de negócio. A comunicação só pode ser eficaz se estiver completamente ligada à estratégia de negócio da empresa e à sua visão global.

Devemos entender que a essência da comunicação está em desencadear comportamentos. É uma alavanca necessária para transformar o que as empresas fazem bem em atitudes e comportamentos positivos. Sem comunicação, a marca e a boa reputação da empresa não constroem nem protegem seu valor. A comunicação é uma ferramenta essencial para influenciar os julgamentos e as atitudes das partes envolvidas e causar comportamentos positivos em relação à organização.

A comunicação tem um caráter estratégico e integra cada área de operação da empresa, bem como os canais e as partes envolvidas internas e externas. Pode-se dizer que a comunicação também é uma atividade comercial, mas com impacto maior<sup>1</sup>:

- Está na base da estratégia da organização em desenvolvimento e ajuda a quebrar silos interdepartamentais (Aaker, 2008; Ind, 2007; Gregory & Willis, 2013; Alloza, 2015; Arthur W. Page Society, 2016).

<sup>1</sup> Fontán, (2016) *Propuesta de modelo para la construcción de la estrategia de narrativa corporativa (Proposta de modelo para a criação de uma estratégia de narrativa corporativa)*. Tese para doutorado, Complutense University of Madrid.

"Faz parte do DNA da organização. Define e constitui a organização. É o veículo que estabelece as conexões. As organizações não podem viver sem ela"

- Contribui para o desenvolvimento da estratégia, incluindo perspectivas e expectativas de todas as partes envolvidas (Argenti, 2014; Alloza, 2015).
- Apoia a implementação da estratégia da organização e contribui para estabelecer uma posição única nas mentes das partes envolvidas (Cornelissen, 2011).
- Apoia e garante a coerência de toda a organização devido ao processo de construção e expressão de significados (Hatch & Shultz, 2010).
- Permite compreender o ambiente, bem como as expectativas e os interesses de todas as partes envolvidas e facilita a tomada de decisões (Van Riel, 1997, 2012; Corporate Excellence & Van Riel, 2013; Recalde Viana & Gutiérrez-García, 2015).
- Permite aumentar o valor tangível e intangível de uma organização para continuar a diferenciar-se e a construir confiança. Isso, por sua vez, leva a comportamentos favoráveis de todas as partes envolvidas (Alloza, 2014, 2015).
- Faz parte do DNA da organização. Define e constitui a organização. É o veículo que estabelece as conexões. As organizações não podem viver sem ela. Tudo o que uma

organização faz ou deixa de fazer transmite e determina quem ela é e como será percebida e julgada (Gregory & Willis, 2013).

- Permite alinhar todos os funcionários da empresa a apenas um sistema de compartilhamento de valores e crenças. Um sistema que determina o comportamento e a natureza da organização com um impacto direto e positivo na confiança construída com as outras partes envolvidas (García & Dolan, 1997; Arthur W. Page Society, 2007, 2012; Van Riel, 2012; Corporate Excellence, 2013; Boria-Reverter et al., 2013).
- Permite a criação de uma percepção global positiva de longo prazo (Van Riel, 1997; Fombrun & Van Riel, 1997, 2004; Fombrun, 1996).

#### A NECESSIDADE E A URGÊNCIA DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

Os gerentes de comunicação estão assumindo papéis estratégicos e isso exige a adoção urgente dos mesmos critérios de prestação de contas, rigor e padronização nas métricas e nos indicadores principais (que são usados há muito tempo) pelas outras funções gerenciais com maior status e influência nas organizações.

É por isso que estão ocorrendo grandes iniciativas em todo o mundo no sentido de avançar na

"O papel da comunicação, que afeta e muda as percepções, os julgamentos, as atitudes e os comportamentos das partes envolvidas"

consolidação intensiva e extensiva das métricas e dos indicadores aceitos por todos os agentes envolvidos (as outras funções executivas da organização, prestadores de serviços, investidores e reguladores).

Os destaques ficam por conta das atividades desenvolvidas pela International Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC), Global Alliance for Public Relations and Communication Management, EACD, the Arthur W. Page Society, the European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA), e na Espanha, pela Fundación Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, Dircom, Adecec e Aedemo.

Para ilustrar esses avanços, é interessante analisar os resultados do Monitor Europeu de Comunicação dos últimos dez anos. Esta análise mostra que o sucesso de um gerente de comunicação e de toda a sua equipe está em aumentar seu nível de influência na função executiva e o impacto das suas sugestões nas decisões tomadas pela alta direção.

Os instrumentos que os gerentes de comunicação usam para atingir este nível de influência são as métricas que permitem mostrar o impacto dos seus esforços de gestão na forma de *outcomes* e efeitos. Esses termos se referem

aos aspectos que são relevantes para qualquer organização: o papel da comunicação, que afeta e muda as percepções, os julgamentos, as atitudes e os comportamentos das partes envolvidas, aumentando assim o poder de diferenciação das marcas e fortalecendo a reputação corporativa.

As organizações que criaram departamentos de comunicação corporativa avançada usam indicadores intangíveis que definem sua estratégia e modelo de negócio além dos indicadores financeiros tradicionais, vinculando-os diretamente às políticas de remuneração dos gerentes seniores: indicadores de reputação, força da marca, compromisso e alinhamento dos funcionários e tendência de recomendar produtos e serviços a terceiros. Estes são os verdadeiros e relevantes *outcomes* e efeitos da comunicação estratégica.

## 2. DO INÍCIO AO IMPACTO: ALÉM DO MUNDO DIGITAL

Nunca antes tivemos que lidar com tantos dados para avaliar a comunicação de uma marca corporativa, comercial ou pessoal. Também nunca antes tivemos a necessidade de um novo pensamento para avaliar o nosso trabalho como comunicadores. Estas são as consequências perturbadoras da transformação digital da comunicação<sup>2</sup>.

<sup>2</sup>Cortés, Sergio and Pino, Iván (2016): *Towards the Digital Transformation of Communication*. Developing Ideas. <http://www.developing-ideas.com/2016/03/29/towards-the-digital-transformation-of-communication/>

“Sempre foi dito que a comunicação é estratégica, e a atual digitalização da sociedade confirmou essa ideia”

Este documento fornece uma base para converter este fluxo de informações em uma fonte de inteligência para profissionais das áreas de comunicação, marketing e assuntos públicos. Ele está baseado no *Integrated Evaluation Framework* da Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC)<sup>3</sup>.

Sempre foi dito que a comunicação é estratégica, e a atual digitalização da sociedade confirmou essa ideia.

Desde meados da década de 1980, à medida que as pessoas ganharam poder por meio da internet, a teoria das partes envolvidas também se tornou cada vez mais importante para os conselhos de administração<sup>4</sup>.

As pessoas que interagem entre si (por meio de redes) com base nos valores que compartilham com a empresa e em diferentes dimensões da sua realidade, começaram a criar planos estratégicos e relatórios de resultados. Elas deixaram de agir apenas como consumidores em massa que estão sujeitos a inúmeros impactos unidirecionais das marcas nos meios de comunicação.

Consequentemente, os antigos princípios de relações públicas mudaram de instrumentos acessórios

do sistema de *marketing* para métodos essenciais do paradigma de sustentabilidade que atualmente orienta a gestão das organizações do futuro.

Em termos práticos, a percepção básica da comunicação do processo é a estratégia da empresa, que é moldada segundo as metas e os recursos disponíveis para aumentar o valor de longo prazo. O impacto, isto é, o resultado parcial ou total obtido devido à comunicação, é o aumento de capital para a empresa, conforme definido pela estrutura de relatório integrado <IR><sup>5</sup>, nos aspectos financeiros, industriais, naturais, humanos, intelectuais e relacionais ou sociais.

#### OBJETIVOS E MÉTRICAS

Contudo, para alcançar esses objetivos estratégicos, é necessário superar os desafios envolvidos na transformação digital da comunicação, que foi definida pelos autores de *O Manifesto Cluetrain*<sup>6</sup> em 1999: “infoxicação” (sobrecarga de informações), personalização e hipertransparência.

#### Output: Relevância

O primeiro desafio da transformação digital é a **infoxicação**, ou sobrecarga de informações, dos canais de comunicação públicos,

<sup>3</sup> AMEC Framework, disponível em: <http://amecorg.com/amecframework/>

<sup>4</sup> R. Edward Freeman publicou *Strategic Management: A Stakeholder Approach* em 1984. Em 1981, foram criados o protocolo TCP/IP e a palavra “internet”.

<sup>5</sup> A estrutura de elaboração do relato integrado <IR> está disponível em: <http://integratedreporting.org/>

<sup>6</sup> *The Cluetrain Manifesto* disponível em: <http://www.cluetrain.com/>

“Em um ambiente “infixado”, as marcas devem competir em uma área de conversação previamente delimitada”

que são saturados pelo ruído criado pelos “prosumidores” nos novos meios digitais. Neste contexto, a briga pela **atenção** e pelo tempo das partes envolvidas é o objetivo inicial para a criação de valor de longo prazo.

É aí que a **relevância da marca** representa o *output* da comunicação, definido pela AMEC como o que é distribuído e recebido pelos públicos. Em um ambiente “infixado”, as marcas devem competir em uma área de conversação previamente delimitada, em que a narrativa tem uma capacidade maior de atrair e manter o interesse<sup>7</sup>. Essa narrativa deve ser implementada usando um plano de **narração de histórias relevantes (storytelling)** levando em conta a legitimidade das histórias da marca<sup>8</sup> e lançado em uma plataforma de conteúdo eficaz de formatos narrativos (de jornalismo e entretenimento de marca)<sup>9</sup>.

Neste contexto, a relevância pode ser medida em termos da **visibilidade (alcance) do conteúdo** distribuído pela empresa usando as ferramentas analíticas da plataforma em uma área específica de conversação e, se

possível, na comparação com outros concorrentes em termos de tempo gasto na mesma área de conversação.

#### **Outtake: Influência**

O segundo desafio da transformação digital envolve o **empoderamento** das pessoas na comunicação pública por meio da sua identidade nos meios de comunicação e nas mídias sociais. Esta realidade impulsiona a economia de **recomendações** interpessoais como uma alavanca para a criação de valor compartilhado para as empresas.

Este aspecto se refere à **influência** pessoal dos aliados de uma organização nas mídias sociais como *outtake*, que a AMEC define como “o que os públicos fazem com e obtêm da comunicação”. O que fazem com e obtêm da comunicação é resultado da influência, na forma de ações expressivas (comentários) e executivas (conversões) das partes envolvidas. Os aliados desses grupos de partes envolvidas são compostos primeiramente pelos executivos e funcionários, depois pelos parceiros e fornecedores, acionistas e investidores e clientes fiéis.

<sup>7</sup> Corujo, Adolfo; González Natal, David; and Pino, Iván: *Territories and Communities, New Communication Barriers* (2016). Developing Ideas. Disponível em: <http://www.developing-ideas.com/2016/01/28/territories-and-communities-new-communication-barriers/>

<sup>8</sup> Panadero, Goyo and González Natal, David: *The 6+1 Commandments of Storytelling* (2015). Developing Ideas. Disponível em: <http://www.developing-ideas.com/2015/11/05/the-61-commandments-of-storytelling/>

<sup>9</sup> Tascón, Mario and Pino, Iván: *Brand Journalism and Corporate Reputation* (2014). Developing Ideas. Disponível em: <http://www.developing-ideas.com/2014/02/27/brand-journalism-and-corporate-reputation/>

“O terceiro desafio da transformação digital é a hipertransparência dos comportamentos das marcas, que são constantemente monitorados nas mídias sociais e outras plataformas online pelas partes envolvidas”

Para exercer influência, as marcas devem analisar as comunidades com as quais elas compartilham o sentimento de pertencer a uma certa área de conversação<sup>10</sup>. Esta análise é então usada para planejar iniciativas de **fazer histórias (storydoing)** com os líderes dessas comunidades, baseadas no uso de experiências de valor recíproco, que depois levam a uma sequência de interações contínuas ao longo do tempo por meio de vários **canais interativos** (presenciais ou virtuais).

A influência, definida desta forma, pode ser medida com base na **interação** (engajamento) **dos influenciadores de uma comunidade** com os aliados da marca e, se possível, na comparação com outros concorrentes em termos de recomendações dos influenciadores na comunidade.

#### Outcome: Crenças

O terceiro desafio da transformação digital é a **hipertransparência** dos comportamentos das marcas, que são constantemente monitorados nas mídias sociais e outras plataformas online pelas partes envolvidas. Esta situação coloca a economia da **reputação** como o elemento essencial para a criação de valor de longo prazo.

De fato, **as crenças compartilhadas pelas partes envolvidas** têm um efeito positivo ou negativo nos resultados de uma empresa em termos de fidelidade do cliente, vendas, capacidade de atrair investimentos ou talentos, opinião pública, etc. Consequentemente, a reputação é o *outcome* definitivo da comunicação, definido pela AMEC como “o efeito sobre o público”. As histórias que as marcas fazem (*storydoing*) e contam (*storytelling*) causam opiniões emocionais que influenciam se elas vão agir ou não a favor ou contra.

Para melhorar essas crenças, as marcas devem investigar o contexto em que estão posicionadas pelas partes envolvidas para moldar suas próprias opiniões, e isso é sempre baseado na comparação com outras referências. Feito isso, o próximo passo é elaborar um plano de **escuta** em todos os meios (digitais ou analógicos) disponíveis na organização para as partes envolvidas. Com uma base metodológica mais eficiente, os relatórios de **inteligência** continuam sendo preparados para ajudar a tomar decisões melhores sobre o conteúdo e as interações.

A métrica “crenças” é constituída por medições de **avaliações** (positivas e negativas) obtidas de pesquisas de opinião ou análise semântica de opiniões em plataformas de monitoramento.

<sup>10</sup> Pino, Iván: *La Rebelión de las Redes* (The Rebellion of Networks, 2016). Medium. Disponível em: <https://medium.com/@ivanpinozas/la-rebeli%C3%B3n-de-las-redes-12cb9b152748#.qtmnx44ah>



Tabela 1. Objetivos da transformação digital da comunicação\*

<b>1. INÍCIO: ESTRATÉGIA</b>	Objetivos e recursos usados para aumentar o valor de longo prazo.
	Desafio: Infoxicação (sobrecarga de informações).
<b>2. OUTPUT: RELEVÂNCIA DO CONTEÚDO DA MARCA</b>	Valor: Atenção.
	Atividades:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigação: Território.</li> <li>• Planejamento: Contar histórias (storytelling).</li> <li>• Produção: Conteúdo.</li> </ul>
	Métrica: Visibilidade (alcance).
	Desafio: Personalização.
<b>3. OUTTAKE: INFLUÊNCIA DOS ALIADOS DA MARCA</b>	Valor: Recomendação.
	Atividades:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigação: Comunidade.</li> <li>• Planejamento: Fazer histórias (storydoing).</li> <li>• Produção: Relações.</li> </ul>
	Métrica: Interação (engajamento).
	Desafio: Hipertransparência.
<b>4. OUTCOME: CRENÇAS DAS PARTES ENVOLVIDAS</b>	Valor: Reputação.
	Atividades:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigação: Contexto.</li> <li>• Planejamento: Escuta.</li> <li>• Produção: Inteligência.</li> </ul>
	Métrica: Avaliação (sentimento).
	Desafio: Hipertransparência.
<b>5. IMPACTO: CAPITAL</b>	Social e relacional
	Humano
	Intelectual
	Industrial
	Natural
	Financiero

\* Baseado no Integrated Evaluation Framework da AMEC (Association of Measurement and Evaluation of Communication).



## Autores



**Ángel Alloza** é CEO e Secretário Geral da Corporate Excellence – Center for Reputation Leadership. Formou-se em PCD pelo IESE e possui mestrado em Inovação em Comunicação pela Universidade Jaume I e PhD em Comunicação também pela Universidade Jaume I. Começou sua carreira profissional como técnico de pesquisa de mercado qualitativa e quantitativa na Alef, e depois

trabalhou no planejamento estratégico na J. Walter Thompson e foi sócio da Millward Brown International na Espanha e em Portugal. Foi Diretor de Estratégia do departamento de Comunicação e Marca do Grupo BBVA. É coautor de *Atrapados por el consumo e Reputación Corporativa*, e escreveu vários artigos para publicações de destaque. Alloza também é palestrante em várias universidades e escolas conhecidas em todo o país e no mundo.

[angel.alloza@corporateexcellence.org](mailto:angel.alloza@corporateexcellence.org)



**Iván Pino** é Gerente Sênior da Área Digital da LLORENTE & CUENCA. Formou-se em Jornalismo pela Universidade Complutense de Madri. Conquistou seu mestrado em Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa pela UNED-UJI. Com 20 anos de experiência em Comunicação e Reputação Corporativa, tornou-se um especialista em Comunicação Digital. É coautor do

livro *Claves del nuevo Marketing. Cómo sacarle partido a la Web 2.0* (publicado em inglês como: *Keys of the New Marketing. How to Make the Most of the Web 2.0*, 2009, Gestión 2000). É palestrante e professor do Programa de Mestrado em Comunicação Corporativa e Institucional da Universidade Carlos III e da Unidade Editorial.

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

# S/A LLORENTE & CUENCA

## DIREÇÃO CORPORATIVA

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

Enrique González  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Sócio e diretor geral corporativo de  
Talentos, Organização e Inovação  
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez  
Diretora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO AMÉRICAS

Alejandro Romero  
Sócio e CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

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

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

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

## DIREÇÃO DE TALENTO

Daniel Moreno  
Diretor de Talento  
dmoreno@llorenteycuenca.com

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

Eva Pérez  
Gerente de Talento  
para América do Norte, América  
Central e Caribe  
eperez@llorenteycuenca.com

Karina Sanches  
Gerente de Talento para  
Cone Sul  
ksanches@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA E PORTUGAL

Arturo Pinedo  
Sócio e diretor geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero  
Sócio e diretor geral  
gpanadero@llorenteycuenca.com

### Barcelona

María Cura  
Sócia e diretora geral  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

### Madrid

Joan Navarro  
Sócio e vice-presidente  
Assuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Sócio e diretor sénior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

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

Latam Desk  
Claudio Vallejo  
Diretor sénior  
cvallejo@llorenteycuenca.com

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

### Impossible Tellers

Ana Folgueira  
Diretora geral  
ana@impossibletellers.com

Diego de León, 22, 3º izq  
28006 Madrid  
Tel. +34 91 438 42 95

### Cink

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

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

### Lisboa

Tiago Vidal  
Diretor geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

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

## EUA

### Miami

Erich de la Fuente  
Sócio e diretor geral  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

### Nova Iorque

Latam Desk  
Erich de la Fuente  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor  
277 Park Avenue, 39th Floor  
New York, NY 10172  
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

### Washington, DC

Ana Gamonal  
Diretora  
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street  
Fairfax, VA 22030  
Washington, DC  
Tel. +1 703 505 4211

## MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

### Cidade do México

Juan Rivera  
Sócio e diretor geral  
jrivera@llorenteycuenca.com

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

### A Havana

Pau Solanilla  
Diretor geral  
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

### Panamá

Javier Rosado  
Sócio e diretor geral  
jrosado@llorenteycuenca.com

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

### Santo Domingo

Iban Campo  
Diretor geral  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Tel. +1 809 6161975

## REGIÃO ANDINA

### Bogotá

María Esteve  
Sócia e diretora geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501  
Tel. +57 1 7438000

### Lima

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

Humberto Zogbi  
Presidente  
hzogbi@llorenteycuenca.com

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

### Quito

Alejandra Rivas  
Diretora geral  
arivas@llorenteycuenca.com

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

### Santiago de Chile

Claudio Ramírez  
Sócio e gerente geral  
cramirez@llorenteycuenca.com

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

## AMÉRICA DO SUL

### Buenos Aires

Daniel Valli  
Diretor geral e diretor sénior  
de Desenvolvimento de  
Negócios Cone Sul  
dvalli@llorenteycuenca.com

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

### Rio de Janeiro

Maira Da Costa  
Diretora  
mdacosta@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801  
RJ - 20011-000  
Tel. +55 21 3797 6400

### São Paulo

Marco Antonio Sabino  
Sócio e presidente Brasil  
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer  
Diretor geral  
jgozzer@llorenteycuenca.com

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



**d+i desenvolvendo ideias**  
LLORENTE & CUENCA

**Desenvolvendo Ideias** é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

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

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

**Desenvolvendo Ideias** é um fluxo constante de ideias que adianta os avanços da nova era da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é preta ou branca existe **Desenvolvendo Ideias**.

[www.desenvolvendo-ideias.com](http://www.desenvolvendo-ideias.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)