



RELATÓRIO ESPECIAL

Do *Input* ao *Impact*. As três metas fundamentais na transformação digital da comunicação

Madrid, março de 2017

d+i desenvolvendo
ideias

LLORENTE & CUENCA

1. RESPONSABILIZAÇÃO PARA UM PAPEL ESTRATÉGICO
 2. DO INPUT AO IMPACT. PARA ALÉM DO DIGITAL
- AUTORES

1. RESPONSABILIZAÇÃO PARA UM PAPEL ESTRATÉGICO

O mundo digital em que vivemos determina que o sucesso de qualquer tipo de organização consista em conseguir o melhor equilíbrio entre a criação de confiança e a diferenciação duradoura ao longo do tempo.

Os pilares sobre os quais se constrói a confiança e a diferenciação mudaram radicalmente em muito pouco tempo. No passado, a confiança era um assunto puramente jurídico e a diferenciação baseava-se na superioridade objetiva dos produtos e serviços. No presente, é a excelente gestão dos ativos e recursos intangíveis, orientados no sentido de conseguir e manter comportamentos favoráveis de todos os *stakeholders*, o fator determinante para fortalecer e proteger a criação de valor, o negócio, e para mitigar os riscos estratégicos.

O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO

Estamos, assim, num novo ciclo económico e social a que podemos chamar “economia da reputação e dos intangíveis”, no qual a digitalização do mundo continua a aumentar constantemente o valor de que se reveste a marca, enquanto geradora de diferenciação não replicável; a reputação, como alavanca de

gestão da confiança; e a comunicação, com um papel estratégico neste novo contexto.

A comunicação permite exibir todo o valor que as organizações comportam e construir narrativas em torno de cada um dos seus ativos, tanto os tangíveis como os intangíveis, dos quais o seu modelo de negócio se alimenta. Para ser verdadeiramente eficaz, a comunicação deverá estar totalmente ligada à estratégia de negócio e à visão global da empresa.

Temos de aceitar que a essência da comunicação reside em provocar comportamentos. É a alavanca necessária para transformar aquilo que a empresa faz bem em atitudes e comportamentos favoráveis. A marca e a boa reputação da empresa, sem comunicação, não criam nem protegem o valor. A comunicação é uma ferramenta fundamental para influenciar as opiniões e as atitudes dos distintos grupos de interesse e desencadear comportamentos favoráveis face à organização.

A comunicação tem um carácter estratégico e integra todas as áreas de atividade da empresa, todos os canais e todos os grupos de interesse internos e externos. Poder-se-ia mesmo considerar que a comunicação é a atividade empresarial que tem maiores impactos¹:

¹ Fontán, (2016) *Propuesta de modelo para la construcción de la estrategia de narrativa corporativa*. Tese de doutoramento UCM

“Está no ADN da organização, definindo-a e sendo um elemento constitutivo. É o veículo através do qual se estabelecem as conexões. Sem ela as organizações não podem subsistir”

- Está na base da formulação da estratégia da organização e ajuda a esbater as fronteiras entre os diferentes departamentos (Aaker, 2008; Ind, 2007; Gregory & Willis, 2013; Alloza, 2015; Arthur W. Page Society, 2016).
- Ajuda a estratégia a progredir, incluindo as perspectivas e expectativas de todos os grupos de interesse (Argenti, 2014; Alloza, 2015).
- Sustenta a implementação da estratégia e contribui para posicionar de forma única a organização na mente dos seus grupos de interesse ou *stakeholders* (Cornelissen, 2011).
- Estrutura e dá coerência a toda a organização graças aos processos de construção e expressão de significados (Hatch & Shultz, 2010).
- Permite conhecer a envolvente, assim como as diferentes expectativas e os interesses dos grupos de interesse e facilita a tomada de decisões (Van Riel, 1997, 2012; Corporate Excellence & Van Riel, 2013; Recalde Viana & Gutiérrez- García, 2015).
- Permite ativar todo o valor, tangível e intangível, que uma organização comporta para conseguir diferenciarse e gerar confiança, desencadeando comportamentos favoráveis por parte de todos os *stakeholders* (Alloza, 2014, 2015).
- Está no ADN da organização, definindo-a e sendo um elemento constitutivo. É o veículo através do qual se estabelecem as conexões. Sem ela as organizações não podem subsistir. Tudo o que a organização faz, ou tudo o que não faz, comunica e determina o que ela é e a forma como será percebida e julgada (Gregory & Willis, 2013).
- Permite alinhar todos os colaboradores de uma organização em torno de um mesmo sistema de crenças e valores partilhados que determinam a forma de se comportar e de ser da organização com repercussão direta e favorável na confiança que constrói com os restantes grupos de interesse (García & Dolan, 1997; Arthur W. Page Society, 2007, 2012; Van Riel, 2012; Corporate Excellence, 2013; Boria-Reverter et al. 2013).
- Permite gerar uma percepção global favorável ao longo do tempo (Van Riel, 1997; Fombrun & Van Riel, 1997, 2004; Fombrun, 1996).

“O papel da comunicação que tem impacto e gera alterações nas perceções, nos juízos, nas atitudes e nos comportamentos dos nossos *stakeholders*”

NECESSIDADE E URGÊNCIA DE RESPONSABILIZAÇÃO

O papel estratégico que o responsável pela comunicação está a adquirir, exige que sejam adotados urgentemente os mesmos critérios de responsabilização, de rigor e padronização nas métricas e nos indicadores-chave que são utilizados, há muito mais tempo, pelas restantes funções diretivas com maior estatuto e influência nas organizações.

É por esta razão que em todo o mundo estão a surgir com determinação iniciativas no sentido de avançar na consolidação do uso intensivo e extensivo de métricas e indicadores que sejam aceites por todas as partes interessadas (outras funções diretivas na organização, prestadores de serviços, investidores e reguladores).

Destacam-se as atividades da AMEC (Association for Measurement and Evaluation of Communication), da Global Alliance for Public Relations and Communication Management, da EACD (European Association of Communication Directors), da Arthur W. Page Society, da EUPRERA (European Public Relations Education and Research Association) e, em Espanha, do Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership, da DIRCOM (Asociación de Directivos de Comunicación), da ADECEC (Association of Communication and Public Relations Consultancy

Companies) e da AEDEMO (Asociación Española de Estudios de Mercado).

Para ilustrar os avanços que estão a ser consolidados será útil analisar os resultados do European Communication Monitor dos últimos dez anos. Esta análise revela que o êxito do gestor da comunicação e de toda a sua equipa consiste em incrementar o seu nível de influência como função executiva e o impacto da sua assessoria na tomada de decisões dos altos quadros dirigentes.

O instrumento utilizado pelos responsáveis pela comunicação para conseguir este nível de influência são precisamente as métricas que lhes permitem demonstrar o impacto da sua gestão sob a forma de *outcomes* e *outflows*, terminologia utilizada para referir o que é relevante para qualquer organização: o papel da comunicação que tem impacto e gera alterações nas perceções, nos juízos, nas atitudes e nos comportamentos dos nossos *stakeholders*, aumentando o poder diferenciador das nossas marcas e reforçando a nossa reputação corporativa.

As organizações que estabeleceram áreas de comunicação corporativa mais avançadas integram indicadores intangíveis nos painéis de controlo que definem o seu modelo e estratégia de negócio, complementando os indicadores financeiros tradicionais, e os vinculam diretamente

“Sempre se disse que a comunicação era estratégica, mas hoje a digitalização da sociedade veio confirmar essa ideia com toda a plenitude”

às suas políticas de remuneração e retribuição dos altos cargos dirigentes: indicadores de reputação, força da marca, compromisso e alinhamento dos empregados e propensão para recomendar produtos e serviços a terceiros. Estes são os verdadeiros *outcomes* e *outflows* relevantes da comunicação estratégica.

2. DO INPUT AO IMPACT. PARA ALÉM DO DIGITAL

Nunca antes tínhamos contado com semelhante volume de dados para avaliar a comunicação de uma marca corporativa, comercial ou pessoal. Também nunca como agora tínhamos sentido necessidade de um novo quadro de pensamento para avaliar o nosso trabalho como comunicadores. São as consequências ruidosas e inquietantes da transformação digital da comunicação².

O objetivo deste documento é contribuir com alguns fundamentos que permitam converter esse caudal de dados numa fonte de informação de mercado para os profissionais da comunicação, do marketing e das relações públicas. Utiliza como referência o Quadro de Avaliação Integrada da AMEC (Association of Measurement and Evaluation of Communication)³.

Sempre se disse que a comunicação era estratégica, mas hoje a digitalização da sociedade veio confirmar essa ideia com toda a plenitude.

Desde meados dos anos 80 do século passado, ao mesmo tempo que se assistia à progressiva «apropriação» dos indivíduos pela Internet, verificava-se o mesmo com a teoria dos *stakeholders* nos conselhos de administração⁴. As pessoas em relação com outras (através de redes), em torno de valores partilhados com a empresa, e em diferentes dimensões da sua realidade, começaram a articular tanto planos estratégicos quanto relatórios de resultados. E deixaram de ser meras massas de consumidores de produtos, objeto unidirecional do impacto em larga escala das marcas através dos meios de comunicação.

Como resultado de todas estas alterações, os antigos princípios das Relações Públicas deixaram de ser instrumentos acessórios do sistema de *Marketing* para se converterem em métodos essenciais do paradigma da Sustentabilidade que agora orienta a gestão das organizações do futuro.

Na prática, o *input* da comunicação, a entrada do processo, é a própria estratégia da empre-

² Cortés, Sergio e Pino, Iván (2016): *Hacia la transformación digital de la comunicación. Desarrollando Ideas*. Alojado em: <http://www.desarrollando-ideas.com/2016/03/hacia-latransformacion-digital-de-la-comunicacion/>

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

⁴ R. Edward Freeman publica *Strategic Management: A Stakeholder Approach* em 1984. Em 1981, são definidos o protocolo TCP/IP e a palavra «Internet».

“Num ambiente *infoxicado*, as marcas necessitam de competir num território de conversação previamente delimitado”

sa, formada pelos objetivos e recursos destinados a aumentar o valor a longo prazo. E o *impact* dessa estratégia, o resultado alcançado, em parte ou na totalidade pela comunicação, traduz-se num aumento dos ativos da empresa, nos termos em que são definidos no quadro <IR> de reporte integrado⁵: financeiro, industrial, natural, humano, intelectual e relacional ou social.

DE METAS E MÉTRICAS

No entanto, para alcançar esses objetivos estratégicos, impõe-se superar os desafios da transformação digital da comunicação, que os autores de *The Cluetrain Manifesto*⁶ já previam em 1999: *infoxicação*, personalização e hipertransparência.

OutPut: Relevância

O primeiro desafio da transformação digital é o da *infoxicação* dos canais de comunicação pública, saturados de ruído pelos *prosumidores* (produtores-consumidores) dos novos meios digitais. Nesse contexto, a competição pelo tempo de *atenção* dos

grupos de interesse constitui a meta inicial para criar valor a longo prazo.

É aqui que a **relevância da marca** representa o *output* da comunicação, definido pela AMEC como aquilo que é distribuído e recebido pelos públicos-alvo. Num ambiente *infoxicado*, as marcas necessitam de competir num **território** de conversação previamente delimitado, onde a sua narrativa tenha maior capacidade para captar e reter o interesse⁷. Essa narrativa deve ser preparada através de um plano de **storytelling** que ganhe legitimidade nos diferentes relatos e histórias da marca⁸. E postos em produção mediante uma plataforma eficaz de conteúdos: **formatos narrativos** (de jornalismo e entretenimento de marca)⁹.

A relevância, assim considerada, pode ser medida através da **visibilidade** (*reach*) dos conteúdos distribuídos pela empresa, através das ferramentas de análise da plataforma num território concreto de conversação; e, se possível, comparativamente com

⁵ Quadro <IR> de reporte integrado, alojado em <http://integratedreporting.org/3>
AMEC Framework, alojado em: <http://amecorg.com/amecframework/>

⁶ *Manifesto Cluetrain*, alojado em: <http://www.cluetrain.com/>

⁷ Corujo, Adolfo; González Natal, David; e Pino, Iván: *Territórios e Comunidades, as novas fronteiras da comunicação* (2016). Desenvolvendo Ideias. Alojado em: <http://www.desarrollando-ideas.com/2016/01/territorios-y-comunidades-las-nuevas-fronteras-de-la-comunicacion/>

⁸ Panadero, Goyo e González Natal, David: *Os 6+1 mandamentos da arte narrativa* (2015). Desenvolvendo Ideias. Alojado em: <http://www.desarrollando-ideas.com/2015/11/los-61-mandamientos-del-storytelling/>

⁹ Tascón, Mario y Pino, Iván: *Jornalismo de Marca e Reputação Corporativa* (2014). Desenvolvendo Ideias. Alojado em: <http://www.desarrollando-ideas.com/2014/02/repensando-los-medios-de-comunicacion-corporativa/>

“O terceiro desafio da transformação digital passa pela hipertransparência dos comportamentos das marcas, sob a vigilância constante dos grupos de interesse”

outros competidores pelo tempo de atenção no mesmo território de conversação.

Out-Take: Influência

O segundo desafio da transformação digital passa pela **apropriação** das pessoas na esfera da comunicação pública através da sua identidade nos meios de comunicação e nas redes sociais. Uma realidade que promove a economia da **recomendação** interpessoal como alavanca de criação de valor partilhado para as empresas.

Neste ponto encontramos a **influência** pessoal dos aliados da organização nos meios sociais como o *out-take* que a AMEC define nestes termos: “aquilo que as audiências fazem com a comunicação e o que dela obtêm”. O que fazem com a comunicação e dela obtêm é o resultado da influência, através de comportamentos expressivos (comentários) e executivos (conversões) dos grupos de interesse. Os aliados nesses grupos de interesse são, sobretudo, diretivos e colaboradores, parceiros e fornecedores, acionistas e investidores e clientes fidelizados.

Para ganharem influência, as marcas necessitam de investigar as **comunidades** com quem partilham um sentimento de pertença num determinado território de conversação¹⁰. A partir dessa investigação, é necessá-

rio planificar um **storydoing** participativo, um “fazer com” os líderes dessas comunidades, através de experiências de valor recíproco, que resulte numa sequência de relações continuadas ao longo do tempo através de diferentes **canais interativos** (presenciais ou virtuais).

A influência, assim definida, pode ser medida através dos níveis de **interação (engagement) dos influentes** de uma comunidade com os aliados da marca; e, se possível, de forma comparativa com outros competidores pela recomendação desses influentes na mesma comunidade.

OutCome: Crenças

O terceiro desafio da transformação digital passa pela **hipertransparência** dos comportamentos das marcas, sob a vigilância constante dos grupos de interesse das partes interessadas através das redes sociais e de outras plataformas *on-line*. Esta circunstância converte a economia da **reputação** em elemento-chave para a criação de valor a longo prazo.

Com efeito, as **crenças partilhadas pelos grupos de interesse** contribuem de forma positiva ou negativa para os resultados de uma empresa, no que toca à fidelização de clientes, às vendas, à atração de investimento ou de talento, aos juízos de opinião pública... A reputação consti-

¹⁰ Pino, Iván: La Rebelión de las Redes (2016). Medium. Alojado em: <https://medium.com/@ivanpinozas/la-rebeli%C3%B3n-de-las-redes-12cb9b152748#.qtmnx44ah6> Manifesto Cluetrain, alojado em: <http://www.cluetrain.com/>

“O que as marcas fazem com eles (*storydoing*) e o que lhes contam (*storytelling*) provocam um juízo emocional que os predispõe a atuar ou não”

tui-se assim como o *outcome* definitivo da comunicação, nos termos em que a AMEC o define: “os efeitos que provocam nos públicos-alvo”. O que as marcas fazem com eles (*storydoing*) e o que lhes contam (*storytelling*) provocam um juízo emocional que os predispõe a atuar ou não, tanto a favor como contra.

Para melhorar essas crenças, as marcas necessitam de investigar o **contexto** em que as situam os grupos de interesse para fazerem o seu próprio juízo, que é sempre formulado comparativamente com outros referentes. Uma vez estabelecido, trata-se

de desenvolver um plano de **escuta** por todos os meios disponíveis (digitais ou analógicos) na organização, para os diferentes grupos de interesse da empresa. E com uma base metodológica mais eficiente, prossegue a produção de relatórios de **informação de mercado** que ajudem a tomar as melhores decisões sobre conteúdos e relacionamento.

As métricas de crenças correspondem a medidas de **avaliação** (entre positiva e negativa) recolhidas a partir de inquéritos de opinião ou através de análise semântica de opiniões em plataformas de monitorização.

Figura 1. Metas de transformação digital da comunicação*

1. INPUT: ESTRATÉGIA	Objetivos e recursos preparados para incrementar o valor a longo prazo.
2. OUTPUT: RELEVÂNCIA DOS CONTEÚDOS DA MARCA	Desafio: <i>Infoxicação</i> .
	Valor: Atenção.
	Atividades: <ul style="list-style-type: none"> • Investigação: Território. • Planificação: <i>Storytelling</i>. • Produção: Conteúdo.
	Métrica: Visibilidade (<i>reach</i>).
3. OUT-TAKE: INFLUÊNCIA DOS ALIADOS DA MARCA	Desafio: Personalização.
	Valor: Recomendação.
	Atividades: <ul style="list-style-type: none"> • Investigação: Comunidade. • Planificação: <i>Storydoing</i>. • Produção: Relações.
	Métricas: Interação (<i>engagement</i>).
4. OUTCOME: CRENÇAS DOS GRUPOS DE INTERESSE	Desafio: Hipertransparência.
	Valor: Reputação.
	Atividades: <ul style="list-style-type: none"> • Investigação: Contexto. • Planificação: Escuta. • Produção: Informação de mercado.
	Métrica: Avaliação (<i>sentiment</i>).
5. IMPACT: CAPITAIS	Social e relacional
	Humano
	Intelectual
	Industrial
	Natural
	Financiero

*Com base no Quadro de Avaliação Integrada da AMEC (Association of Measurement and Evaluation of Communication).

Autores



Ángel Alloza é CEO e secretário-geral de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. Diplomado em Jornalismo e Comunicação Digital pelo IESE, tem um mestrado em Inovação em Comunicação pela Universidade Jaume I, e um doutoramento em Comunicação pela Universidade Jaume I. Iniciou a sua carreira profissional como técnico de pesquisa qualitativa e quantitativa de mercados na Alef, de planeamento estratégico na J. Walter Thompson, e como sócio diretor da Millward Brown Internacional em Espanha e Portugal. Foi diretor de estratégia da área global de Comunicação e Marca do Grupo BBVA e é coautor de «Atrapados por el consumo e de Reputación Corporativa» e de numerosos artigos em publicações de referência. Ángel Alloza é professor associado em diversas universidades e escolas de gestão de reconhecido prestígio nacional e internacional.

angel.alloza@corporateexcellence.org



Iván Pino é diretor sénior da Área Digital na LLORENTE & CUENCA. Jornalista, licenciado em Ciências da Informação pela Universidade Complutense de Madrid. Tem um mestrado em Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa pela UNED-UJI. Soma 20 anos de experiência em Comunicação e Reputação Corporativa. Especializado em Comunicação Digital. É coautor do livro *Claves del nuevo Marketing. Cómo sacarle partido a la Web 2.0* (2009, Gestión 2000). Conferencista e professor do Mestrado em Comunicação Corporativa e Institucional da Universidade Carlos III e Unidad Editorial.

ipino@llorenteycuenca.com

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

www.revista-uno.com