



RELATÓRIO ESPECIAL

“Territórios e Comunidades, as novas fronteiras da Comunicação”

Madri, janeiro de 2016

d+i desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA



1. INTRODUÇÃO
 2. CONCEITO DE TERRITÓRIO
 3. CONCEITO DE COMUNIDADE
 4. DESCOMPONDO TERRITÓRIOS:
ARTE E INOVAÇÃO
 5. CONSTRUINDO UMA
COMUNIDADE
- AUTORES

I. INTRODUÇÃO

Dizem que este será o ano da transformação digital. Nós, que nos dedicamos à comunicação, à reputação, aos assuntos públicos ou ao marketing sabemos que este fenômeno não é novo, muito longe disso. É um processo de mudança que recebeu diferentes nomes ao longo da última década, com mais ou menos sucesso, com maior ou menor alcance. Então, qual é a diferença agora? Por que parece ter mais importância?

Provavelmente (e esta é apenas uma hipótese) isso se deve à evidência de que **esta mudança não é apenas tecnológica, dos meios de comunicação, ferramentas e canais**, mas está disseminando suas raízes na cultura da nossa sociedade, em seus padrões de comportamento e valores compartilhados. Justamente por este motivo, acontece agora, quando começa a expandir seu impacto real, transformador e disruptivo em diferentes aspectos da nossa atividade cotidiana, nos negócios, na vida social e política.

O conteúdo deste documento tem muito a ver com a essência cultural da mudança que o papel da comunicação nas organizações está experimentando, como resultado da chamada "transformação digital". Na realidade, **é uma chamada de emergência para substituir certos marcos mentais¹** por outros que nos permitam operar com relevância em uma nova realidade.

Nos últimos anos, temos superado o desafio de gerenciar novos canais de relacionamento com grupos de interesse nos meios de comunicação e nas redes sociais. Por força da experiência, temos conseguido nos adaptar a uma operação de comunicação muito mais exigente nos processos e recursos.

Mas, **na maioria dos casos, temos nos limitado a aplicar os conceitos herdados da comunicação de massa**. Um marco mental ineficaz para uma comunicação de redes, baseada na interação pessoal em grande escala, em tempo real e com alcance global. Um modelo inspirado pela Internet para o nosso século, que substitui a propagação realizada pela televisão ou pelo rádio no século passado.

Conceitos como o da **"audiência", do "público" ou do "target" denotam uma compreensão da comunicação que já não corresponde mais ao nosso tempo**. As ideias que estão por trás desses termos nos obrigam a utilizar a comunicação como um processo unidirecional, que começa na empresa e termina no "público", sem o retorno esperado além de questionáveis cifras de impacto.

¹ Carol Dweck, Professora de Psicologia de Stanford, destacou a importância dos "marcos mentais" na gestão em seu livro *Mindset: The New Psychology of Success*, Random House Publishing Group, 28 fev. 2006

“Estes “públicos” deixaram de ser cifras anônimas.”

Essas palavras nos ameaçam culturalmente, com seus valores e práticas associadas, impedindo-nos de avançar para além de dar tiros (“target”) em massas de perfis demográficos (“públicos”) que supomos estar esperando nossas mensagens de forma passiva (“audiência”).

Nada disso corresponde mais à realidade. Estes “públicos” deixaram de ser cifras anônimas. Têm perfis públicos nas redes sociais, com rosto e os olhos, nome e sobrenome. Tampouco são “audiências” passivas, mas interlocutores ativos. E se buscamos “dar um tiro” neles, apenas conseguiremos chamar a sua atenção. Um primeiro objetivo necessário, mas não suficiente para obter a valorização e recomendação de

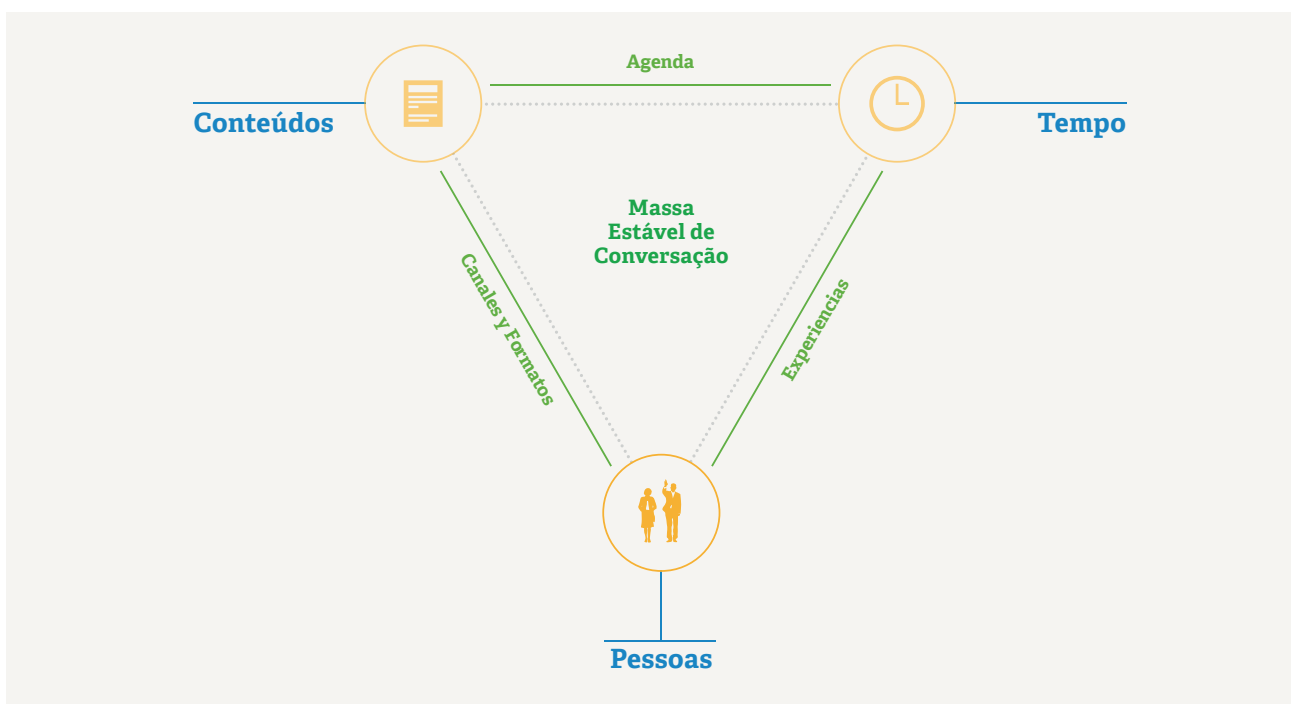
quem espera respostas em um contexto hipertransparente.

Precisamos de novos **conceitos que nos ajudem a adaptar a cultura da comunicação nas organizações à cultura da comunicação social** contemporânea. Com “territórios” e “comunidades”, queremos nos aproximar desta meta.

2. CONCEITO DE “TERRITÓRIO”

Como profissionais de comunicação aspiramos que a marca para qual trabalhamos (seja corporativa, comercial ou pessoal) encontre seu lugar em um “território de conversação” onde habitam comunidades de interlocutores (Figura 1).

Figura 1. Conceitos básicos: Territórios



Fonte: elaboração própria

Esse território, entendido como **"massas de conversações"**, é definido pelos **"conteúdos"** trocados entre **"pessoas"**, de forma estável no **"tempo"**.

Para converter-se em uma realidade gerenciável, esse intercâmbio de conteúdos entre as pessoas é articulado através de certos **"canais e formatos"**, tanto digitais quanto presenciais ou analógicos.

Em relação ao tempo, será implementada uma **"agenda"** de oportunidades para chamar a atenção das pessoas, que será promovida por terceiros, principalmente, mas também liderada pelas marcas.

Enquanto que, na relação entre as pessoas ao longo do tempo, motivaremos **"experiências"** geradoras de conexão emocional, que aspiramos conectar, de alguma forma, à nossa organização, suas pessoas e produtos ou serviços.

Figura 2. Conceitos básicos: Comunidades



Fonte: elaboração própria

Este conceito de "território" nos ajuda a **praticar a comunicação a partir de uma concepção social**, de convivência e adaptação em um ambiente que não nos pertence. Um espaço onde cada parcela tem seu valor, na medida em que compartilhamos o senso da boa vizinhança, de mais qualidade do que quantidade. Um lugar para o relacionamento e a conversação, que se constrói compartilhando conteúdos de valor para os seus habitantes. Um ambiente onde buscamos co-criar experiências memoráveis para as pessoas que nos importam.

3. CONCEITO DE "COMUNIDADE"

Como profissionais de comunicação aspiramos que a marca para qual trabalhamos (seja corporativa, comercial ou pessoal) alcance uma certa influência naquelas "comunidades de interlocutores" que habitam um ou mais territórios (Figura 2).

“Quando a comunicação é praticada a partir do conceito de "comunidade", se humaniza completamente tudo o que fazemos e se sofisticamos nossos sistemas de escuta e de inteligência”

Esta comunidade é definida pelo **"sentido de pertencimento"** das pessoas que a compõem, relacionado a certos **"valores e propósitos"** compartilhados, que são ativados de forma especial quando confluem em uma **"causa"** comum.

Nossa comunicação será tão mais efetiva quanto melhor no momento que identificarmos essas comunidades com as quais se compartilha valores, propósitos ou causas de forma legítima.

Para conseguir ser aceitos e reconhecidos por essas comunidades, devemos fazê-lo através de pessoas reais, que sirvam como "conectores" entre a organização e aqueles "interlocutores" que lideram a comunidade.

Nosso potencial de influência sobre a comunidade será tão grande quanto nossa capacidade de alinhar-nos com a sua **"cultura" de símbolos e costumes** permitir, fazendo convergir nossa **"narrativa"** com a sua.

Mas também dependerá dos recursos que dedicarmos para manter uma **"inter-relação"** constante entre a nossa organização e os membros da comunidade, dinamizando tantos **"canais"** que nos permitam manter esses vínculos.

Finalmente, e é aqui onde conectamos o conceito de "território", necessitamos compartilhar **"interesses comuns"**, em torno dos quais se articula a conversação dentro da comunidade, sobre **"temáticas"** concretas, relacionadas aos seus valores e propósitos comuns. (Figura 2)

Quando a comunicação é praticada a partir do conceito de "comunidade", ocorrem dois fenômenos que nos alinham com a mudança cultural que a transformação digital está provocando.

O primeiro e mais importante, nos leva a **humanizar completamente tudo o que fazemos, empoderando pessoas** que compõem a identidade da nossa organização.

O segundo e não menos importante, nos obriga a **sofisticar nossos sistemas de escuta e de inteligência** para poder iniciar a comunicação não mais a partir da agenda corporativa, mas dos valores, objetivos e interesses das pessoas com as quais interagimos. Assim, e somente assim, conseguiremos obter resultados eficazes.

4. DESCOMPONDO TERRITÓRIOS: ARTE E INOVAÇÃO

Faz-se necessário sair da teoria à prática com dois territórios diferenciados e comprovar como funcionam em um teste de realidade. Tomemos como base os da "Arte" e da "Inovação", em ambos os casos, massas estáveis de conversação.

Como afirmamos, são **três os vértices principais que moldam um território** ("conteúdo", "tempo" e "pessoas"), produzindo **três tipos de dinâmica** ("agenda", "experiências" e "canais/formatos"). Vejamos como esses conceitos são desenvolvidos no dia a dia do território.

“O "tempo" se relaciona com o mais crucial dos três vértices de um território, as “pessoas” e seu modo de organização, baseado em comunidades”

CONTEÚDOS

No território da "Arte", o vértice "conteúdo" abarcaria desde documentários como **"Exit Through the Gift Shop"**, no qual se analisa a figura de Banksy, o **"The artist is present"**, e que toma como referência Marina Abramovic, até outros centrados na vida dos grandes museus, como é o caso do brilhante **'National Gallery'**, de Frederick Wiseman. Para além do interesse que o território pode despertar em artistas audiovisuais (metacriação), são os próprios programadores ou espaços de exposições os que se lançaram, recentemente, ao desenvolvimento de conteúdos que alimentam este vértice, com casos como o da série de audiocomentários do MET (Metropolitan Museum of Art, em Nova York), intitulado **"The Artist Project"**.

Se examinarmos de perto nosso segundo território, a "Inovação" no campo dos "conteúdos", encontramos peças como storytelling audiovisual, como a webserie da Intel **"Look Inside"**, que recolhe, através de pequenas cápsulas, histórias inovadoras em que diferentes empreendedores e iniciativas utilizam a tecnologia da marca para mudar o mundo, mas também com livros de referência como **"Creative Intelligence"**², de Bruce Nussbaum.

CANAIS E FORMATOS

Se cruzamos este vértice do "conteúdo" com o das "pessoas", descobrimos o eixo dos canais e formatos, que nos coloca diante

de um elemento básico da estrutura do território. Do ponto de vista da "Arte", esta nos permitiria encaixar desde revistas como **"Aesthetica"**, **"Dazed and Confused"** e **"Matador"**, na Espanha, até portais de criação como **Nowness** ou mesmo o uso de redes sociais cada vez mais importantes na troca artística, como o **Instagram** ou o **Snapchat**.

No caso do território Inovação, o eixo dos "canais e formatos" leva a plataformas aglutinadoras como **Big Think** e revistas de prestígio como **Fast Company** ou **Wire** e sites como o **Mashable**, mas também fenômenos como os das **TED Talk** ou a entidades produtoras de conteúdos tão próximas de nós, como o **Centro de Inovação do BBVA**.

AGENDA

O vértice dos conteúdos e do tempo, por sua vez, dão forma a um novo eixo: o da "agenda". Levado para o território da Arte, este nos põe diante de grandes feiras como a **ARCO**, na Espanha; **Art Basel**, na Suíça; ou **FIAC**, em Paris; mas que também, em algumas épocas do ano, podem adquirir relevância de marcos por acumulação, como é o caso da abertura de galerias, como no caso de Madri, da **Madrid Galery Weekend**.

Por sua vez, a agenda da Inovação nos leva a efemérides como o **Dia Mundial da Criatividade e da inovação**, comemorado a cada 21 de

² Bruce Nussbaum. *Creative intelligence. Harnessing the power to Create, Connect and Inspire*, Harper Business. 2013

“Uma estratégia inteligente é aquela que procura construir o relato em territórios menores”

Abril, ou até mesmo a eventos desenvolvidos por marcas que temos situado no eixo de canais e formatos, tais como as próprias TED Talk ou a programação de uma entidade como o Centro de Inovação BBVA.

EXPERIÊNCIAS

Por último, o "tempo" se relaciona, por sua vez, com o mais crucial dos três vértices de um território, aquele que leva em consideração as "pessoas" e seu modo de organização, baseado em comunidades de interesse. Neste contexto, surge o eixo das "experiências", onde conceitos como a emoção, a memória ou a aprendizagem são desenvolvidos. No caso dos nossos territórios de teste, este vértice nos levaria a falar sobre comunidades como a da Arte Urbana, os criadores, os críticos ou os amantes da videoarte, por um lado e dos tecnólogos, os geeks ou os criativos, por outro.

Uma companhia que queira construir um relato em um território tem de ser capaz de aportar valor a partir da legitimidade em cada um dos vértices analisados e através de cada um dos eixos que lhe dão forma. Neste sentido, as companhias mais modernas têm percebido que, frente às tentativas de se tornar parte de grandes territórios massificados (é o caso dos nossos dois exemplos), **uma estratégia inteligente é aquela que procura construir o relato em**

territórios menores, seja pelo **aprofundamento do território original** (a arte urbana frente à Arte, a transformação digital frente à inovação) ou, especialmente, por **interseção de territórios**. É o que acontece com as estratégias de apropriação do território, como aquela realizada nos EUA pela Intel, em colaboração com o Vice, através de seu premiado **"The Creators Project"**, que liga nossos dois territórios de exemplo (Arte e Inovação), à busca de um território mais específico e controlável, a partir do qual seja possível dominar a conversação.

5. CONSTRUINDO UMA COMUNIDADE

Como mencionado, o vértice das "pessoas" enlaça os territórios com aquilo que dá verdadeiro sentido de existência: as comunidades que habitam neles. Partindo da mesma lista de exemplos que temos utilizado para os territórios da Arte e da Inovação, vejamos agora como se constrói uma comunidade que vive em ambos, a **criativa**. As pessoas que fazem parte desta comunidade encontram seu "sentimento de pertencimento" em um "propósito comum", que é o de entender que a busca por novas associações mentais e ideias melhora a sua vida e a dos demais. Em torno deste objetivo, que envolve a ativação de um conjunto de "valores", orbitam outros quatro conceitos:

“Entender como as comunidades que vivem nos territórios funcionam e como se constroem os territórios nos quais se desenvolve a conversação é o primeiro passo”

OS LÍDERES E CONECTORES

Figuras proeminentes, com capacidade de gerar tendência, como pode ser o caso de artistas como **Banksy** ou **Murakami**; tecnológicas, como **Mark Zuckerberg** ou **Steve Jobs**; mas, na atualidade, também cozinheiros como os Roca ou **David Muñoz**; e jovens empreendedores de escala pública muito menor, como aqueles incluídos nas listas do **MIT Technology Review**.

AS INTER-RELAÇÕES

As relações produzidas entre os componentes da comunidade através de canais nos levam desde processos clássicos da criatividade como o **briefing**, a relações como a do artista e a musa ou novos processos relacionais de última geração, como o Scrum.

OS INTERESSES COMUNS

A emergência de temáticas que resultam em tendências, segundo sua presença no eixo temporal, é o que faz com que uma mesma comunidade que na antiguidade apostava por associar o conceito criativo ao gênio individual, agora o faça com processos de co-criação ou técnicas de reciclagem cultural de arte pós-moderna.

A CULTURA COMPARTILHADA

O conjunto de símbolos e costumes na comunidade criativa abarca desde ícones como a lâmpada, até conceitos como o da 'truta' no âmbito publicitário, ou figuras como a do brainstorming.

Além de todo este aparato arquitetônico da comunidade, é necessário identificar o motor que a ativa em uma determinada direção. **O âmbito da "causa" não é inerte, mas dinâmico e permite que fatores externos possam influenciar na ativação de uma comunidade**, mobilizando-a. No nosso exemplo, a comunidade criativa do nosso país encontrou, em seu momento, uma causa no aumento do IVA cultural, assim como toda a comunidade criativa global tende a mobilizar-se em casos de falta de liberdade de expressão, como o que representa a situação do artista chinês Ai Weiwei e do iraniano Jafar Panahi.

Entender como as comunidades que vivem nos territórios funcionam e como se constroem os territórios nos quais se desenvolve a conversação é o primeiro passo antes de podermos considerar construir relatos específicos para a marca para a qual trabalhamos (seja ela empresarial, comercial ou pessoal). Relatos que deverão conectar-se com as comunidades nesses ecossistemas onde a conversação já preexiste. Ao final e por fim, escutar para conversar, sempre agregando valor, mas a partir de um novo marco.

³ Para saber mais sobre o caso dos irmãos Roca: *Deconstruyendo el Territorio de Marca de un Banco Global: Narrativa, Protagonistas y Valor Compartido*, artigo publicado em *Desenvolvendo Ideias*, Novembro de 2015

Autores



Adolfo Corujo é sócio e diretor-geral corporativo de Talento, Organização e Inovação da LLORENTE & CUENCA. É especialista em gestão da reputação na Internet. Em seus vinte anos de trajetória profissional, tem colaborado na concepção e implementação de projetos tanto para a construção como para a defesa ou promoção da identidade digital de diferentes multinacionais na Espanha e na América Latina. No âmbito acadêmico, colabora com a Universidade Complutense de Madri (UCM) e a Universidade Carlos III de Madri (UC3M), entre outras universidades e escolas de negócios, dando aulas e palestras sobre Social Business, Marca Pessoal e Reputação Online. Participa das redes a partir do seu site www.adolfocorujo.com
acorujo@llorentycuenca.com



Iván Pino é diretor da Área Digital na LLORENTE & CUENCA Espanha. Graduado em Ciência da Informação (Jornalismo), tem 15 anos de experiência. Especializado em Comunicação On-line e Responsabilidade Social Corporativa. Iniciou sua carreira profissional como gerente de produto para Associação CHF. Foi Chefe de Imprensa da Autoridade Portuária de Ferrol-San Cibrao e diretor de consultoria da Octo Europa. Na LLORENTE & CUENCA, trabalhou com a Repsol, La Caixa, Gás Natural Fenosa, L'Oreal, Gestamp, DKV, USP Hospitais, Turismo Madrid e Xacobeo 2010, entre outros.
ipino@llorentycuenca.com



David G. Natal é diretor da Área de Consumer Engagement na LLORENTE & CUENCA Espanha. Bacharel em Jornalismo pela Universidade Complutense de Madri, trabalhou em veículos como El Mundo e Cadena Ser, além de ter feito parte do departamento de imprensa do Círculo de Belas Artes de Madri. Antes de liderar a área de Consumer Engagement na LLORENTE & CUENCA, dirigiu, durante sete anos, campanhas de comunicação para marcas como Heineken, Red Bull, Movistar ou Ron Barceló a partir do cargo de Coordenador-Chefe na Agência Actúa Comunicação. Também é co-criador do site cultural e de tendências Numerocero.es e da produtora audiovisual de mesmo nome. Na LLORENTE & CUENCA, dirige campanhas e projetos para marcas como a Telefónica, Campofrío, Gonvarri Steel Industries, Bezoya, Barclaycard e La Caixa.
dgonzalezn@llorentycuenca.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 Talento, Organização e Inovação
acorujo@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Diretor Corporativo de Inovação
jcachinero@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor Geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e Diretor Geral
gpanadero@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Sócio e CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e CEO Região Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

RECURSOS HUMANOS

Daniel Moreno
Gerente de RH
para Espanha e Portugal
dmoreno@llorenteycuenca.com

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

Karina Valencia
Gerente de RH
para América do Norte,
América Central e Caribe
kvalencia@llorenteycuenca.com

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

Cink.

Sergio Cortés
Sócio Fundador e Presidente
scortes@cink.es

Calle Girona, 52 Bajos
08009 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

ESPAÑA E PORTUGAL

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
de Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior
amoratalla@llorenteycuenca.com

José María de Urquijo
Vice-presidente de área
Corporativa Financeira
jmurquijo@llorenteycuenca.com

José Isaías Rodríguez
Vice-presidente
de Assuntos Europeus
jirodriguez@llorenteycuenca.com

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

Ana Folgueira
Diretora Geral
de Impossible Tellers
ana@impossibletellers.com

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

Lisboa

Madalena Martins
Sócia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Diretor Geral
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Diretor
cruiz@llorenteycuenca.com

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

ESTADOS UNIDOS

Miami

Erich de la Fuente
Sócio e Diretor Geral
edelafuente@llorenteycuenca.com

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

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

México DF

Juan Rivera
Sócio e Diretor Geral
jrivera@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Javier Rosado
Sócio e Diretor Geral
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis
Edificio Omega - piso 6
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

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Diretora Geral
mesteve@llorenteycuenca.com

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

Lima

Luisa García
Sócia e CEO Região Andina
lgarcia@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 do 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

Pablo Abiad
Sócio e Diretor Geral
pabiad@llorenteycuenca.com

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

Daniel Valli
Diretor Sênior de Desenvolvimento
de Negócios Cone Sul
dvalli@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Diretor Executivo
ycarretero@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
jcgozzer@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 Departamento de Liderança através do Conhecimento 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.

Porque a realidade não é preta ou branca existe **Desenvolvendo Ideias** na LLORENTE & CUENCA.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com.br