

# Guia ABA de Boas Práticas da Transformação Cultural nas Organizações



---

Este guia é uma entrega do Comitê de Comunicação da ABA e foi elaborado em parceria com a United Minds.

Material proprietário destinado, em especial, aos associados da ABA. Proibida a sua reprodução sem prévia autorização.

Lançado em 28/11/2019, durante o evento ABA 60 Anos Marketing in Rio



# Índice

Introdução.....	4
O desafio da construção de marca em um cenário social e tecnológico de alta complexidade.....	7
A base reputacional das marcas relevantes .....	8
A diferença entre as experiências interna e externa de marca .....	10
A cultura como elemento da gestão de riscos reputacionais.....	12
Transformação cultural: o lado humano das mudanças.....	14
Cinco passos essenciais para a transformação cultural nas organizações.....	16

# Introdução

## Transformação permanente e humana

Criar valor no ritmo das transformações atuais é o principal mote estratégico para as marcas. Este panorama complexo, acelerado pela tecnologia, recria fronteiras. No entanto, outra variável essencial – se não a mais importante – somos nós, indivíduos, que ficamos entre sentimentos antagônicos; ora espantados, ora entusiasmados com a metamorfose do mundo.

Num panorama em que a transformação é um processo e não um projeto, é fundamental gerenciar a cultura das organizações de maneira permanente e proativa. E isso faz parte dos desafios não apenas das áreas responsáveis por pessoas nas empresas; trata-se, também, de tarefa central para comunicadores e profissionais de marketing.

A qualidade da experiência de uma marca e a saúde de sua reputação estão intimamente ligadas ao fator humano. O objetivo deste guia é mostrar conceitos, reflexões, números e processos que elucidem este panorama e enriqueçam seu repertório para tratar da comunicação em um ambiente de alta voltagem e volatilidade.

*“Falar de transformação parece não ser mais novidade. Porém quanto nossos times estão de fato preparados e adaptados para atuar neste ecossistema em que a flexibilidade já não é mais uma opção e sim um requisito para sobrevivência? Sabemos que ainda há espaço para a inspiração e conhecimento neste sentido e para a aproximação significativa entre marcas e consumidores. Este conceito é completamente alinhado ao propósito da ABA de “Mobilizar o Marketing para Transformar os Negócios e a Sociedade” e, sendo assim, celebramos o lançamento de mais este conteúdo de boas práticas com muito orgulho.*

### **Nelcina Tropardi**

Vice-Presidente de Sustentabilidade e Assuntos Corporativos da HEINEKEN e Presidente da ABA

*“A missão do Comitê de Comunicação da ABA compreende que a premissa básica de orientação de nossas iniciativas é o entendimento de que a área de comunicação corporativa é estratégica para que as empresas possam implantar a transformação através da transversalidade do tema, fazendo com que sustentabilidade seja mais do que apenas uma tarefa, mas sim uma maneira de promover resultados. As boas práticas apresentadas no presente guia concretizam claramente nossa missão enquanto Comitê e acreditamos que a disseminação desses conceitos será essencial para o desenvolvimento de nosso mercado.”*

**Regina Teixeira**

Diretora de Assuntos Corporativos da Pepsico e Presidente do Comitê de Comunicação da ABA

*“Há aproximadamente 5 anos como Vice-Presidente do Comitê de Comunicação da ABA, vejo claramente a aproximação deste grupo com assuntos que de fato têm impacto social e que têm início na maneira com a qual trabalhamos responsabilidade e ética dentro das companhias. Certamente trabalharemos com ainda mais afinco em 2020 nos conceitos abordados por este documento.”*

**Isa Miamoto**

Coordenadora de Comunicação Externa da Unilever e Vice-Presidente do Comitê de Comunicação da ABA

*“A United Minds, ao longo de duas décadas, tem trabalhado em escala global com marcas de diferentes setores que geram todos os dias aprendizados sobre o tema. Nosso objetivo é organizar estes conteúdos e compartilhá-los da forma mais sintética, estruturada e clara possível. A ABA, aos nos convidar para essa parceria, muito nos honra – e, sobretudo, mostra mais uma vez sua capacidade de antecipar tendências sobre o futuro dos negócios.”*

**Rodolfo Araújo**

Vice-presidente da United Minds para a América Latina

Ao abordar cinco passos essenciais para a transformação cultural nas organizações, estamos certos de que este guia de boas práticas será o braço direito dos profissionais de Comunicação Corporativa que farão diferença em nossa sociedade. Mais uma vez, nos orgulhamos em liderar de forma colaborativa uma conversa essencial para o desenvolvimento de nosso mercado.

Atenciosamente,



**Sandra Martinelli**

Presidente-Executiva da ABA

# O desafio da construção de marca em um cenário social e tecnológico de alta complexidade

A volatilidade parece ter se tornado a regra no mundo. Política, negócios e tecnologia mostram todos os dias a quase impossibilidade de prevermos algo com elevado grau de certeza, não importa o prazo. Reputações são dissolvidas em tempo real. Setores desaparecem na velocidade da transformação digital, que reconfigura a maneira pela qual as empresas criam e compartilham valor, além de gerenciarem seus custos. Novos entrantes, ainda pequenos, desafiam a lógica de indústrias por inteiro. Na opinião pública, a fragmentação sem precedentes de pontos de vista mistura-se a um mercado de verdades pré-fabricadas à procura da viralização. Não se sabe mais, à primeira vista, o que é ou não autêntico.

O desafio das marcas em meio a tanto ruído não pode mais ser resolvido com uma boa história veiculada em horário nobre. A tarefa é mais árdua: como ganhar o direito de participar das conversas pessoas em tempo real e múltiplas plataformas? Somente a relevância e a inteligência criativa para mobilizar os corações e mentes de diferentes indivíduos pode sinalizar um caminho comum diante de tamanho maremoto.

Não é surpreendente que muitas organizações se vejam profundamente expostas aos efeitos colaterais desta mudança que, pelo que aparente, parece não ter fim. Como gerenciar a reputação em um cenário tão rápido, imprevisível e turbulento? Por onde começar? Como não perder a identidade em um mar de commodities e atrair a escolha de cada pessoa?

Talvez a resposta esteja dentro da própria empresa.

# A base reputacional das marcas relevantes

A intensa disputa por atenção faz com que as marcas sejam concorrentes não pela similaridade de ofertas e públicos, mas pela relevância conquistada no diálogo com as pessoas. Não há mais como comprar espaços midiáticos em corações e mentes; a missão, agora, consiste em ganhar o direito de participar das múltiplas conversas que se dão em tempo real – que é o tempo da gestão reputacional.

Para qualquer organização, há uma confluência de fatores essenciais para o ganho de relevância e o aumento da percepção de valor:

## 1) Significado:

Aqui está o sentido, a inspiração, o acordo sobre as crenças da marca. Normalmente, esta dimensão é estruturada pelo eixo propósito, visão, missão e valores. É um conjunto bem articulado e definido que norteia todas as decisões da empresa e confere identidade em cada expressão nos pontos de contato. Outro fator crucial, aqui, é a liderança – que deve não apenas participar da concepção deste significado, como dar exemplos e inspirar constantemente os colaboradores a partir destes conteúdos.

## 2) Cultura:

Um dos principais e mais decisivos meios de materialização do Significado em experiências concretas interna e externamente é a cultura. Ela é composta por pressupostos e comportamentos coletivos (pautados pelos individuais) que influenciam a forma pela qual se realiza o trabalho. Além do Significado, ela se manifesta no tom da liderança – ou seja, o que fala, como se comporta e recompensa as equipes –, nas regras, diretrizes, processos e políticas, nos elementos que fazem parte da memória e criam um senso de identidade compartilhada, além do próprio design do ambiente de trabalho, no qual se manifestam os rituais, layouts e artefatos que pautam as interações pessoais.



### 3) Entrega:

As crenças da marca devidamente traduzidas para o plano da Cultura motivam comportamentos que determinam como a empresa inova, comunica, desenvolve produtos, distribui mercadorias, presta serviços, reage a crises, relaciona-se com o erro, entre outros atributos capazes de elevar ou derrubar a percepção de valor diante do mercado. Não são raros os casos de má conduta corporativa que, em segundos, manifestam-se no preço das ações das respectivas companhias. Como resultado de uma entrega bem feita, indicadores positivos vêm a reboque, tais como confiança, afinidade, lealdade, consideração – todos a favor da reputação e também como condicionantes de finanças mais saudáveis; afinal, resultados são resultantes e não um fim em si mesmo.



A Cultura é a ponte entre o Significado e a Entrega, dependendo não apenas de sistemas, processos e ambientes, mas sobretudo do lado humano.

Sob uma perspectiva um pouco mais linear, a conexão entre Significado e Cultura ocorre a partir dos valores, os quais devem detalhados por nível, área e papel, de modo que sejam um acordo coletivo sobre o que se espera precisamente de cada indivíduo. Além disso, os comportamentos desejados se configuram como instrumento de treinamento e avaliação contínua.



# A diferença entre as experiências interna e externa de marca

É a articulação explicada nos tópicos anteriores que muitas vezes falha nas organizações. Os processos de gestão da cultura e de mudanças que a afetam, normalmente, falham no longo prazo em uma taxa de 75%. Três em cada quatro.

A pesquisa **Cruzando o Abismo da Credibilidade**, realizada pela **Weber Shandwick** junto a colaboradores de empresas em 19 países, aponta que as mudanças, em primeiro lugar, são uma constante na vida corporativa. A mais comum encontrada entre os respondentes se dá na liderança; logo depois, vêm novas estruturas organizacionais e lançamento de produtos e/ou serviços. Desdobramento de estratégia ou revisão do Significado também integram o rol de turbulências experimentadas pelos funcionários mundo afora. Quase nove em cada 10 entrevistados vivenciaram algum tipo de mudança significativa ao longo dos últimos anos.

Ao mesmo tempo, o estudo mostra as principais pressões sobre os indivíduos. Manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é o fator mais lembrado, seguido de pressões competitivas, demandas de clientes, transformação digital/tecnológica e a velocidade das mudanças.

Como resultado, o nível médio de engajamento dos colaboradores é baixo. Cerca de 40% afirmam esforçar-se mais que o necessário; apenas 25% orgulham-se do empregador, enquanto 18% sentem-se valorizados como funcionários.

É deste contexto que vem o principal achado da pesquisa: 81% dos colaboradores acreditam que a imagem projetada para fora é superestimada em relação à real experiência dentro da organização. Portanto, há um descompasso entre promessa e prática que começa de dentro para fora.

Quais são, portanto, os fatores das marcas que vão bem no alinhamento entre experiências internas e externas? A pesquisa evidencia três grandes eixos:

## 1) Propósito e Valores:

as crenças são muito bem definidas, comunicadas e mostram-se visíveis no comportamento dos líderes; além disso, há um motivador baseado em um propósito socialmente relevante, ou seja, uma meta de contribuição positiva com o mundo e/ou o mercado.

## 2) Cultura e Liderança:

treinamento adequado; foco em diversidade, equidade e inclusão; líderes que se posicionam em situações difíceis, reconhecem funcionários que fazem um bom trabalho e colocam a cultura no topo de suas agendas são os elementos melhor avaliados entre as marcas fortes.

## 3) Engajamento:

o lado humano é importante todos os dias. O esforço em informar, inspirar e deixar as regras do jogo claras para os colaboradores traz um grande retorno em comprometimento. O diálogo deve ser empático, frequente e relevante, por meio da ativação de redes de influência e quebra de silos entre áreas.

Estes achados reforçam os eixos para o sucesso da gestão da cultura diante dos desafios diários das organizações: liderança ativa e colaboradores engajados. Desta maneira, a coesão cultural torna mais difíceis eventuais desvios que possam colocar a reputação e a sustentabilidade da organização em risco.

Some-se isso à crescente demanda dos empregados por empresas que agem baseadas em valores e manifestem essa consistência dentro e fora dos seus domínios.



# A cultura como elemento da gestão de riscos reputacionais

Quanto maior a exposição das marcas em um cenário de comunicação em crescente fragmentação e transparência, aumentam no mesmo ritmo os riscos vinculados à reputação. Questões éticas, atendimento ao cliente, segurança e privacidade são alguns dos diversos pilares que devem ser monitorados em tempo real para uma boa gestão da percepção de valor.

A cultura das organizações, ao tratar em última instância dos indivíduos, é assunto determinante nas matrizes de gestão de riscos das organizações. Ela deve ser tema central nos debates que ocorrem nos altos graus de governança – a começar pelos conselhos. Em paralelo, CEOs passam a sofrer pressão intensa de reguladores, investidores e dos próprios colaboradores para direcionarem e protegerem de forma mais veemente a cultura de suas organizações. De acordo com estudo realizado pela Weber Shandwick, apenas 1 em cada 5 colaboradores no mundo concordam fortemente que seus empregadores nutrem uma boa cultura.

Muitas marcas, hoje, são vulneráveis e ainda não se deram conta do impacto de determinadas mudanças na moldagem de suas imagens. Normalmente, os provocadores de transformações organizacionais figuram entre os seguintes fatores:

- Nova estratégia de negócios
- Fusões e/ou aquisições
- Transformação digital
- Experiência ruim dos colaboradores
- Crises
- Reestruturações
- Impactos do crescimento rápido
- Transições de liderança
- Pressões regulatórias
- Mudanças de local



A literatura especializada demonstra que, não importa o setor, tamanho ou longevidade de uma empresa, mas a sua capacidade de observar certos elementos culturais que, se não tratados adequadamente durante um processo de mudança – ou mesmo sonegados em períodos de estabilidade – podem deflagrar perigosas crises de imagem. São eles:

- Falta de compromisso organizacional em todos os níveis
- Mau comportamento da alta gestão
- Padrões éticos pouco claros
- Ambientes de alta pressão
- Falta de colaboração
- Falta de diversidade, equidade e inclusão
- Investimento inadequado em pessoas
- Falta de agilidade
- Falta de empoderamento de líderes e colaboradores
- Falta de responsabilidade e transparência

Estes elementos culturais, se constantemente monitorados e trabalhados, podem – uma vez positivos – trabalhar a favor da reputação das organizações e não contra.

# Transformação cultural: o lado humano das mudanças

As transformações ainda são vistas sobretudo pelo ponto de vista técnico – seja na automação de sistemas, otimização de processos e mudanças estruturais. Muitas vezes, todavia, deixa-se de lado o fator principal destas mudanças: o humano. De acordo com a pesquisa “Corporate Board: evidence from the field”, de 2016, somente 15% dos executivos afirmam que suas culturas estão no ponto onde deveriam.

Organizações não mudam, muito menos áreas ou departamentos, sem que os indivíduos, de fato, participem do processo de transformação. E, para isso, devem ser engajados de forma emocional, gerando engajamento, e racional, evidenciando benefícios concretos para suas carreiras dentro da empresa. Normalmente, líderes e gestores estão habituados a comunicar de forma massiva aos funcionários a razão de negócios que justifica as transformações. Porém, dificilmente, endereçam com clareza o impacto na vida de cada profissional.

A literatura de gestão da mudança aborda, de diferentes formas, uma constante: as pessoas tendem, em um primeiro momento, a resistir a processos de transformação. No entanto, se o processo de engajamento é bem conduzido, elas atravessam uma jornada comum e têm autonomia para decidirem se querem ou não participar do processo. Algumas fases normalmente se apresentam em quase todas as transformações individuais:

**Consciência:** eu sei o que irá mudar? De que forma? Por quê? Como me afeta? Por quanto tempo?

**Aceitação:** quero mudar, mas como?

**Capacitação:** de que competências e habilidades preciso para navegar na mudança? Como eu posso aplicar estes conhecimentos?

**Retorno:** como serei avaliado e recompensado caso eu abrace e pratique os comportamentos desejados?

As transformações culturais, por se tratarem de processos sobretudo humanos, requerem habilidades interpessoais e de comunicação de todos os envolvidos, de modo a gerar vínculos. Transparência e diálogo são, portanto, atributos importantes em todos os níveis organizacionais, especialmente entre líderes – que devem exercer os comportamentos desejados de forma visível e média gerência, que é um elo fundamental entre alta gestão e linha de frente.

De que forma mover as pessoas na mesma velocidade e sintonia de modo que acompanhem a dinâmica do mundo contemporâneo?



# Cinco passos essenciais para a transformação cultural nas organizações

Gerenciar transformações culturais nas organizações envolve método e o respeito a premissas que são importantes para o êxito do processo:

**A cultura tem vida própria e apenas uma gestão intencional a manterá no caminho certo:** ela deve ser monitorada e revisitada com frequência para garantir que ofereça suporte à estratégia de negócios e ao ambiente de trabalho desejado. Isto é particularmente verdadeiro para empresas em rápido crescimento, com grande fluxo de novos empregados.

**A cultura é o composto de milhões de ações e escolhas individuais que, quando agregadas, criam normas organizacionais:** a mudança cultural, portanto, começa no nível individual. O engajamento direcionado e personalizado - não apenas comunicação e treinamento em massa - é o que vai construir crenças e inspirar mudanças de comportamento.

**Cultura e marca são simbióticas e devem ser consideradas em conjunto:** o que está acontecendo no interior se manifesta externamente e o que acontece externamente tem impactos internos. O estreito alinhamento entre os dois garante uma experiência consistente para funcionários e clientes, fortalecendo a credibilidade da marca.

E quais os **benefícios** trazidos pelo bom cuidado com a cultura?

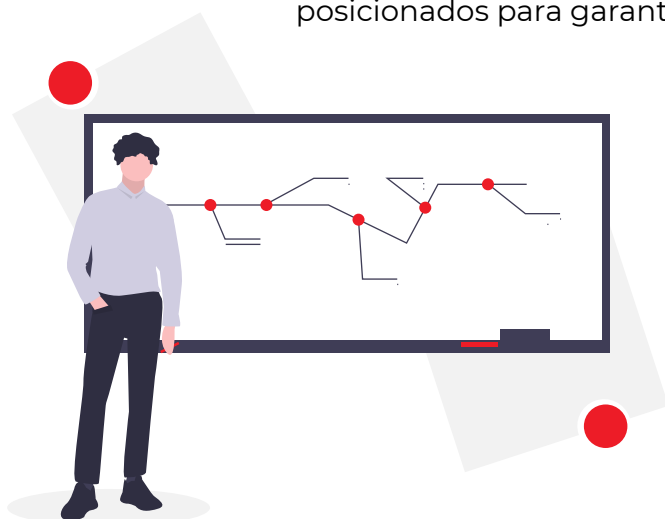
- » **Sustenta a organização em tempos difíceis:** Um objetivo corporativo e um conjunto de valores claramente definidos são uma “estrela polar” no ambiente imprevisível de hoje. Quando eles não existem - ou nada mais são do que palavras em uma página - as organizações se atrapalham.
- » **Acelera a estratégia:** todo planejamento requer uma execução impecável – e isso não se realiza sem as pessoas. Uma expansão de mercado em uma empresa sem cultura de colaboração ou uma nova estratégia de desenvolvimento de produto sem cultura inovadora são esforços inúteis.



- » **Fortalece e diferencia:** uma cultura que é vivida tão bem que pode ser “sentida” no exterior fortalece as marcas. Ela atrai, por afinidade, indivíduos com as mesmas opiniões e distingue as empresas da concorrência.
- » **Proteção contra riscos:** culturas sólidas fortalecem as organizações contra mudanças de mercado, geracionais e sociais, bem como questões de ética e conformidade. Elas fornecem um sistema de crenças compartilhadas e um filtro para a tomada de decisões.

Realizar uma transformação pressupõe o entendimento da cultura atual, a definição de um cenário desejado e uma estratégia de transição do ponto presente em direção ao ponto futuro, que posteriormente deve ser avaliado e mensurado. Isso leva a cinco passos fundamentais a serem seguidos:


1. **Entendimento do contexto atual:** é preciso compreender de forma aprofundada e extensa o tipo de cultura existente, bem como sua força e coesão. Esta compreensão envolve diagnosticar o tipo de cultura atual e coletar informações sobre o tipo futuro/desejado, identificar subculturas e diferenças entre regiões, departamento e funções; e monitorar as mudanças culturais ao longo do tempo, inclusive durante períodos de contratação e crescimento rápido. Tours no ambiente de trabalho, diagnóstico de intranet, análise textual de canais internos, auditoria de processos e políticas, bem como investigações quantitativas e qualitativas auxiliam a elucidar o quadro geral.
2. **Definição do estado futuro:** entendido o contexto, a meta é projetar uma cultura futura que suporte metas organizacionais e responda bem ao ambiente externo. Basicamente, quais comportamentos à luz dos valores da marca podem sustentar, em cada função, a entrega consistente da experiência junto aos diferentes públicos? Há diferentes caminhos para se chegar a um cenário de consenso. Primeiro, pela alta gestão: os líderes são os principais gestores da cultura da empresa e estão mais bem posicionados para garantir que ela se alinhe à estratégia de negócios.



Sessões de trabalho facilitadas os ajudam a alinhar para onde a empresa precisa ir. Outra alternativa consiste em uma série de workshops em várias localizações geográficas para que as empresas obtenham contribuições regionais e locais. De forma complementar, imersões nos valores organizacionais em mídias sociais internas fornecem uma maneira de baixo custo e esforço para permitir o envolvimento de funcionários na definição da cultura desejada, independentemente de onde eles estejam.

3. **Definição da estratégia de mudança:**

com o estado futuro projetado, é necessário entender quão longe a empresa está da visão estabelecida. Portanto, cabe analisar os *gaps* entre os estágios da cultura à luz dos seus elementos principais.

ANÁLISE DE GAP. ESTADO ATUAL E FUTURO		
ATRIBUTO CULTURAL	DE	PARA
Visão, Missão, Valores		
Tom da liderança		
Design do ambiente		
Políticas e processos		
Comportamentos		

4. **Comunicar, treinar e reforçar:**

entendidos os pontos focais sobre os quais trabalhar para promover a mudança, entram em cena os recursos de comunicação, coaching, treinamento e reforço. Nesta fase, é importante preparar líderes, empoderar gestores, ativar uma rede de embaixadores, dissolver barreiras ao reprojeter estrutura, políticas, procedimentos e espaços de trabalho para apoiar a cultura desejada, bem como recompensar aqueles que, de fato, vivem os valores e comportamentos desejados. Nesta etapa, a sintonia entre planejamento e execução é determinante para os resultados.

5. **Medir e refinar:** constantemente – e não apenas no fim -, o processo deve ser avaliado para que ganhe em agilidade e eficácia. Neste sentido, é sempre importante lembrar que a cultura leva a objetivos de negócio. Ou seja, periodicamente deve-se avaliar elementos vinculados à experiência da marca que dependem do fator humano. Qualidade de atendimento, satisfação de clientes, nível de inovação, conhecimento interno dos valores e comportamentos, clima organizacional, entre outros indicadores, auxiliam a balizar o processo de mudança constante.

## ESTUDO DE CASO:

Na recuperação de sua integração em 2017, **um líder de tecnologia deparou com a necessidade de gerar entusiasmo sobre o futuro da empresa combinada**, unindo os funcionários em torno de uma cultura compartilhada. Embora as duas empresas historicamente compartilhassem muitos dos mesmos valores centrais, a pesquisa e a experiência pós-integração mostraram que as diferenças nas formas de trabalhar estavam inibindo uma verdadeira integração cultural.



Realizou-se uma parceria com as equipes de **Comunicação Corporativa e RH** da empresa para identificar um grupo de líderes sêniores para definir a cultura desejada para a organização combinada. Oficinas foram conduzidas junto à liderança para:

- » Analisar os resultados de uma **avaliação cultural** que informou a compreensão dos líderes sobre as diferenças nas formas de trabalhar;
- » Definir a **cultura desejada** à luz da visão integrada da empresa e dos objetivos de negócios;
- » Compreender o tamanho e a natureza das **lacunas** entre a cultura atual e a desejada;
- » **Identificar e priorizar formas específicas de trabalho** que precisavam mudar.

A saída foi uma **estrutura de cultura acordada e coletivamente construída** que reflete o que a empresa defende e as expectativas que ela tem para a maneira como o trabalho é feito. Nesse contexto, os líderes redefiniram os valores compartilhados da empresa e os comportamentos claramente se articularam. **Essa estrutura serviu como um guia para uma cultura compartilhada a ser adotada por funcionários de ambas as organizações.**

**A equipe de liderança sênior agora está focada em implantar a cultura para os funcionários com o suporte de uma rede global de Change Champions - um grupo de influenciadores de funcionários treinados em todas as regiões e áreas do negócio.** O lançamento envolve a realização de uma série de sessões de engajamento com o próximo nível de líderes para personalizar e localizar os comportamentos e, finalmente, identificar aceleradores e barreiras para conectar os novos valores e comportamentos às formas de trabalho da empresa.

## Política de Compliance da ABA

O objetivo da **ABA** é representar os interesses dos anunciantes e igualmente atuar como um fórum para contatos legítimos entre os membros da indústria da publicidade, respeitados os melhores standards de compliance e governança. Por óbvio, nenhuma empresa associada à **ABA** está autorizada a se aproveitar de tais esforços e fóruns associativos para promover ou influenciar qualquer conduta que possa, direta ou indiretamente, implicar violação a qualquer lei antitruste ou de concorrência desleal, prejudicando a concorrência plena, justa e absolutamente livre.

Nesse contexto, nenhum material institucional da **ABA** é desenvolvido e/ou pode ser interpretado como instrução ou ferramenta à adoção de qualquer conduta uniforme e/ou à diminuição do ímpeto competitivo entre os agentes do mercado publicitário, restando um dever de cada associado da **ABA** não os utilizar (a) para alcançar ou tentar chegar a acordos ou entendimentos com um ou mais de seus concorrentes; (b) para obter ou tentar obter, ou trocar ou tentar trocar informações confidenciais ou proprietárias sobre qualquer outra empresa que não seja no contexto de um negócio transparente e de boa-fé; ou (c) para promover qualquer conduta anticoncorrencial ou colusiva, ou para se envolver em outras atividades que possam violar qualquer a qualquer lei antitruste ou de concorrência desleal.



Associação Brasileira de Anunciantes  
aba.com.br  
contato@aba.com.br  
+55 11 3283-4588

 [bit.ly/facebook-aba](https://bit.ly/facebook-aba)  
 [twitter.com/abatransformar/](https://twitter.com/abatransformar/)  
 [instagram.com/abatransformar/](https://instagram.com/abatransformar/)  
 [bit.ly/linkedin-aba](https://bit.ly/linkedin-aba)

---

Filiada à WFA  
World Federation of Advertisers



wfanet.org  
info@wfanet.org  
+32 2 502 57 40

 [twitter @wfamarketers](https://twitter.com/wfamarketers)  
 [youtube.com/wfamarketers](https://youtube.com/wfamarketers)  
 [linkedin.com/company/wfa](https://linkedin.com/company/wfa)