

Exclusivo  
para associados



O futuro passa por aqui.

# Guia CMO para ética de dados na prática



Este guia é uma entrega dos Comitês Jurídico e de Sourcing, e do GT Privacidade e Proteção de Dados da ABA, e trata-se de uma tradução livre de sua versão original, elaborada pela WFA

É proibida a reprodução deste material sem prévia autorização.

Lançado em 22/06/2023

# Introdução

Fazer parte do dia a dia das pessoas para coletar informações relevantes e, a partir delas, elaborar estratégias assertivas para criar jornadas de compras mais humanizadas, acessíveis, ágeis e personalizadas, construindo relações ainda mais próximas e duradouras com seus clientes, é uma tarefa cada vez mais desafiadora para os CMOs, desde que entrou em vigor, em agosto de 2021, a nova Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). A expectativa do consumidor sobre como seus dados são utilizados e, principalmente, com sua privacidade, estão transformando a forma como as empresas fazem publicidade digital.

*Apesar de o mercado enfrentar uma maior rigidez, a nova legislação traz a oportunidade para as empresas estreitarem o relacionamento com seus consumidores. “Ao desenvolver estratégias que devolvam para o usuário o poder de seus dados, assim como o direito da escolha sobre o destino dessas informações, as marcas ressignificam o processo de consentimento de leads por meio do diálogo e, com isso, se aproximam do público e estabelecem um relacionamento transparente. Ao mesmo tempo, isso dá aos anunciantes o material para a oferta de conteúdo qualificado, para a customização da publicidade na plataforma ideal, no momento certo e para uma pessoa que realmente está aberta e interessada naquele anúncio”, ensina Nelcina Tropari, Presidente da ABA e Diretora Geral de Jurídico, RelGov, ESG e Compliance da Dasa.*

*“Com a evolução das expectativas do consumidor e a nova Lei em vigor, o mercado passou a ressignificar o processo da coleta dessas informações. Porém, o propósito da legislação é convergir a ética com o marketing digital e não cessar o compartilhamento de informações entre organização e público de interesse. É necessário que as empresas adotem modelos éticos de publicidade digital e criem campanhas publicitárias personalizadas e relevantes sem violar a privacidade do usuário”, alerta Eliane Quintella, Presidente do Comitê Jurídico da ABA e Diretora Jurídica, de Assuntos Corporativos e de Sustentabilidade da Softys.*

Mas, se por um lado, há uma grande preocupação do marketing sobre a regulamentação e legislação desses dados usados para gerar *insights* e criar planejamentos de mídia estratégicos, otimizando as campanhas publicitárias, de outro, faltam orientações práticas aos seus líderes, sobre como de fato atuar no dia a dia com este assunto. Segundo a pesquisa CMO Data Ethics Survey, da WFA - World Federation of Advertisers – entidade global que representa os anunciantes e a qual somos afiliados e membros de seu *Executive Committee*, (2020), 92% dos CMOs dizem que a ética no tratamento de dados é uma prioridade para sua organização. Porém, 50% deles não entendem totalmente o que significa ética no tratamento de dados, na prática.

Como protagonista na difusão de boas práticas no mercado, a ABA traz este Guia para apoiar os CMOs e líderes de marketing com uma visão global que os ajudará a entenderem os potenciais riscos éticos do marketing orientado por dados e, ao mesmo tempo, apresenta 20 recomendações que todo CMO deveria consultar para atuar com ética diante deste assunto.

O Guia traz um conjunto de sugestões de boas práticas sobre como responsabilizar parceiros e fornecedores terceirizados por suas práticas relacionadas ao tratamento de dados; como equilibrar as inúmeras ferramentas de marketing baseadas em dados com o aumento das expectativas do consumidor e dos

órgãos reguladores; como liberar o potencial das tecnologias de Inteligência Artificial e *Machine Learning* sem comprometer a confiança, a segurança ou a inclusão; e a importância de promover uma cultura ética nas organizações, dentre outras.

*“Esperamos que os CMOs de hoje garantam que suas atividades de marketing não contribuam para a exploração ilegal de dados do usuário, não perpetuem preconceitos nem financiem conteúdo prejudicial ou desinformação. E para isso, é preciso desenvolver práticas éticas de tratamento de dados; assumir a responsabilidade pelas tecnologias que usam; pelas escolhas relacionadas a tratamento de dados que seus profissionais de marketing fazem; pela maneira como seus fornecedores usam dados digitais; e impulsionar um caminho mais responsável para o setor de anúncios digitais”,* comenta Livia Duarte de Barros Scoralick, Presidente do Comitê de Sourcing da ABA e Gerente Sênior de Compras de Marketing e Varejo do Grupo Boticário.

*“Não podemos esquecer também que a mudança começa de dentro. É essencial apresentar o conhecimento geral da LGPD a todos os colaboradores da organização para que seja construída uma cultura organizacional que valorize a privacidade de dados. Uma empresa com um DNA consistente e transparente é capaz de recuperar a confiança dos consumidores e, principalmente, de incentivar as boas práticas do mercado como um todo”,* completa Lucas Gobbo, Líder do GT de Privacidade e Proteção de Dados e Global Legal Manager, Commercial and Data at AB InBev.

É notório que a transformação digital alinhada à nova legislação está mudando paradigmas de negócios, o que requer rupturas de padrões tecnológicos, reestruturações hierárquicas, cultura organizacional e operações até a entrega de conteúdo aos consumidores. Essas mudanças agregam valor e receita aos ativos digitais, e englobam mudanças comportamentais de colaboradores e fornecedores, modelos de negócios disruptivos e até mesmo a percepção dos consumidores sobre a reputação das empresas.

Atuar com ética no tratamento de dados é uma chance de desenvolver um diferencial de marca em meio a uma concorrência que, muitas vezes, não leva em consideração o consentimento do cliente ao tratar seus dados. Com segurança e confiança, as marcas constroem relações de troca mais favoráveis, que beneficiam tanto as pessoas quanto os negócios, permitindo a coleta de dados com maior facilidade e precisão, o que, por sua vez, gera campanhas publicitárias mais personalizadas e relevantes.

Boa Leitura!



Sandra Martinelli

CEO da ABA - Associação Brasileira de Anunciantes

e Membro do Executive Committee da WFA - World Federation of Advertisers

# Sumário Executivo

Em 2020, a WFA – World Federation of Advertisers – lançou, pela primeira vez no mundo, um guia de ética para profissionais de marketing<sup>1</sup>, que explorou a crescente necessidade de adotar princípios de respeito, justiça, responsabilidade e transparência no uso de dados do consumidor. O objetivo era encorajar as empresas a irem além das regras existentes, sobre privacidade de dados, e adicionarem uma perspectiva moral ao desafio.

Dois anos depois, intensas demandas regulatórias, de consumidores e do mercado derrubaram o *status quo* do marketing baseado em dados. Como resultado, a ética envolvida no tratamento de dados tornou-se uma prioridade cada vez mais importante para os CMOs que desejam acompanhar as expectativas do consumidor e as demandas regulatórias.

O “Guia CMO para ética de dados na prática” apresenta uma visão global sobre ética de dados que ajuda as marcas a entenderem os

potenciais riscos éticos do marketing orientado a dados e apresenta 20 recomendações que todo CMO deveria consultar para:

1. Responsabilizar parceiros e fornecedores terceirizados por suas práticas relacionadas ao tratamento de dados;
2. Equilibrar a enorme quantidade de ferramentas de marketing baseadas em dados com o aumento das expectativas do consumidor e dos órgãos reguladores;
3. Liberar o potencial das tecnologias de Inteligência Artificial e *Machine Learning* sem comprometer a confiança, a segurança ou a inclusão;
4. Promover uma cultura ética e promover comportamentos corretos internamente.

Acreditamos que as recomendações apresentadas neste guia são um primeiro passo fundamental para aproveitar melhor a eficácia do marketing baseado em dados e proteger sua licença para operar, agora e no futuro.

## Este artigo foi desenvolvido com contribuições de



**Giorgia Vulcano**  
Gerente global de ética digital na AB Inbev



**Rodrigo Cunha**  
Diretor Global, Jurídico e DPO na AB Inbev



**Stefano Marzocchi**  
Diretor de Privacidade e DPO no Grupo Ferrero



**Debbie Cartledge**  
Líder de estratégia de ética de dados e IA na Unilever



**Jamie Barnard**  
Ex-conselheiro jurídico geral, cofundador e CEO da Compliant™ na Unilever



**Gabrielle Robitaille**  
Gerente Sênior de Política Digital na WFA



Dizem que a ética no tratamento de dados é uma prioridade para sua organização<sup>2</sup>



Não entendem totalmente o que significa ética no tratamento de dados, na prática<sup>3</sup>

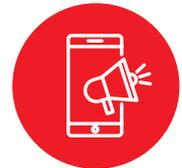
<sup>1</sup> WFA (2020): Data Ethics – The Rise of Morality in Technology | <sup>2</sup> WFA (2022): CMO Data Ethics Survey. Respostas: 12 | <sup>3</sup> WFA (2022): CMO Data Ethics Survey. Respostas: 12

# Índice

O objetivo deste documento é apresentar uma visão geral sobre a ética no tratamento de dados, com orientação prática que ajude os CMOs a:

## Parte 1: Introdução

6



Refleta sobre as pressões do consumidor, de órgãos regulatórios e do mercado que estão transformando o ecossistema de marketing digital

## Parte 2: Parceiros e fornecedores

9



Responsabilize provedores e fornecedores terceirizados pela forma como eles coletam e usam dados

## Parte 3: Ferramentas e tecnologia

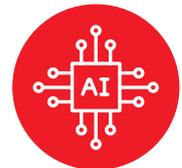
16



Equilibre a complexa teia de práticas de marketing relacionadas a dados com o aumento das expectativas do consumidor e dos órgãos reguladores

## Parte 4: Inteligência Artificial e *machine learning*

21



Libere o potencial das tecnologias de IA e *machine learning* sem comprometer a confiança, a segurança ou a inclusão

## Parte 5: Culturas e comportamentos

28



Promova uma cultura de ética e respeito à privacidade para incentivar os profissionais de marketing a fazer a coisa certa no tratamento de dados

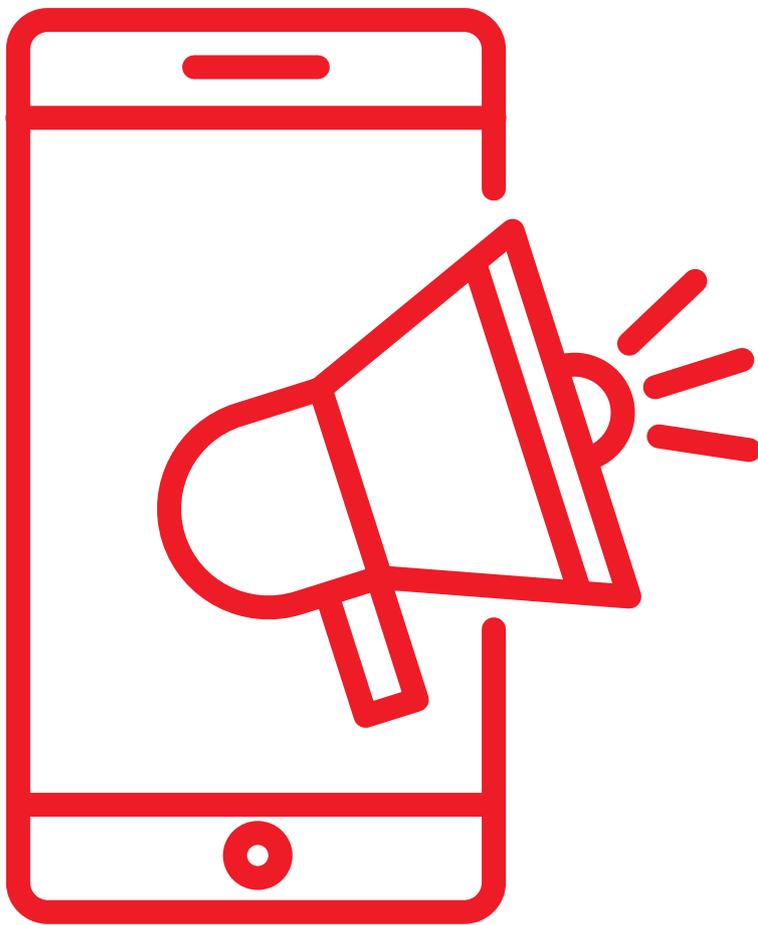
## Parte 6: Conclusão

34



Reconheça o valor da colaboração entre setores e observe os próximos passos planejados pela WFA e ABA

# Parte 1: **Introdução**



Dez anos atrás, a publicidade digital representava apenas 15% dos gastos globais com publicidade. Em 2022, ultrapassou os 60%<sup>4</sup>. Consequentemente, o marketing baseado em dados tornou-se uma ferramenta-chave no repertório de um profissional de marketing, ajudando as marcas a alcançarem os consumidores com as mensagens certas no momento certo, gerarem um melhor envolvimento entre cliente e marca e aumentar o retorno sobre os investimentos. Também trouxe benefícios notáveis para os consumidores, permitindo-lhes descobrir novos produtos e serviços mais adequados às suas necessidades e interesses.

No entanto, esse rápido crescimento também foi acompanhado por um escrutínio ativista e regulatório sem precedentes, que está questionando o *status quo* do marketing orientado por dados. “Sufocados”<sup>5</sup> pela sensação de serem observados em nome da publicidade, os consumidores pedem às empresas que reduzam a coleta de dados pessoais<sup>6</sup>. Os reguladores estão responsabilizando o modelo de negócios financiado por anúncios por minar os direitos fundamentais *online*; vigilantes da privacidade estão investigando a publicidade automatizada, levantando questões sobre o direito à privacidade; e a União Europeia introduziu restrições sobre quais dados podem ser usados para segmentação de anúncios. Mesmo as empresas globais de investimento estão pedindo a regulamentação da “publicidade baseada em monitoramento”<sup>7</sup>.

Como resultado, espera-se que os CMOs de hoje garantam que suas atividades de marketing não contribuam para a exploração ilegal de dados do usuário, não perpetuem preconceitos nem financiem conteúdo prejudicial / desinformação.

Para atingir estes objetivos, eles devem desenvolver práticas éticas de tratamento de dados; assumirem a responsabilidade pelas tecnologias que usam; pelas escolhas relacionadas a tratamento de dados que seus profissionais de marketing fazem; pela maneira como seus fornecedores usam dados digitais; e a impulsionarem um caminho mais responsável para o setor de anúncios digitais.

<sup>4</sup> Zenith Media (2021): Digital Advertising to exceed 60% of Global Ad Spend in 2022

<sup>5</sup> EDAA (2022): Your Online Voices, what consumers told us about their perceptions, needs, hopes and expectations of data-driven advertising

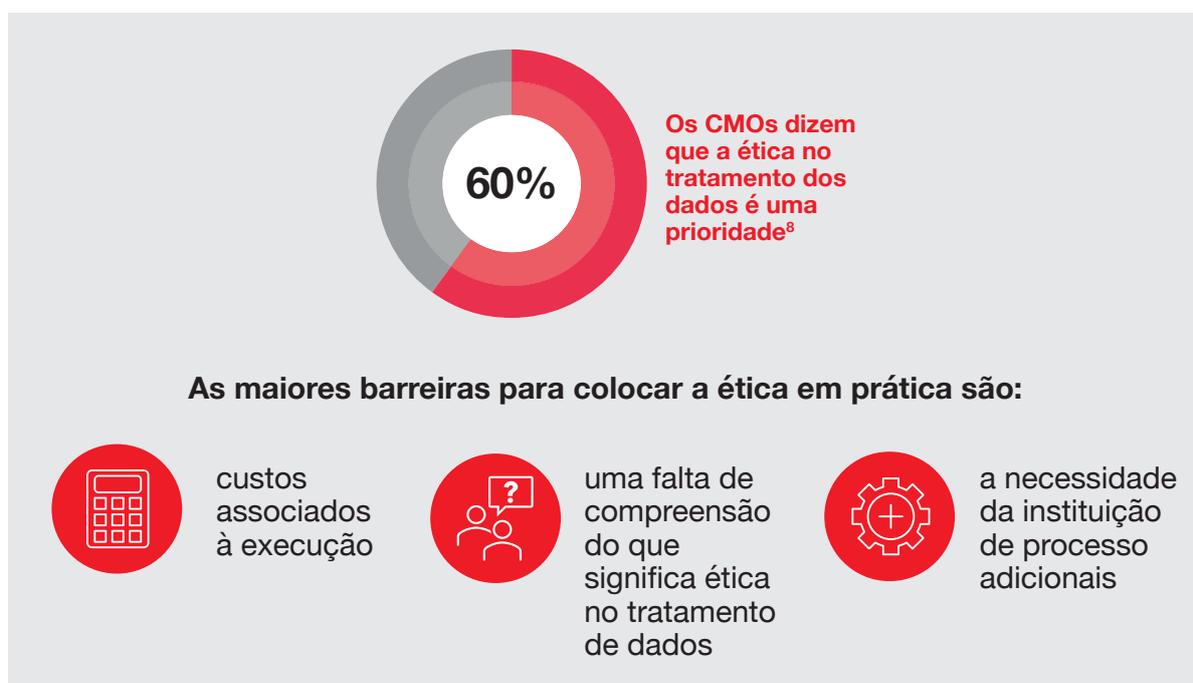
<sup>6</sup> Invisibly (2021): 70% of respondents don't agree with companies tracking them for marketing purposes

<sup>7</sup> Investor Alliance for Human Rights (2021) penned a letter to the European Parliament calling for regulatory protections to better protect users from “surveillance-based advertising”

No entanto, incorporar a ética do tratamento de dados em uma organização não acontece da noite para o dia; requer pessoas, processos e políticas. Embora isso seja desafiador, priorizar o crescimento a curto prazo sem considerar as implicações éticas a longo prazo, nas práticas de marketing relacionadas a dados, pode aumentar o risco de ameaças à segurança cibernética e incorrer em violações de uso de dados, desengajando o comportamento do consumidor e gerando danos à reputação.

Embora a conformidade com a lei de proteção de dados seja um pré-requisito fundamental para qualquer agenda ética, a boa notícia é que, com as intervenções corretas, os CMOs podem transformar a privacidade em uma vantagem comercial. Colocar a ética em primeiro lugar gerará dados de maior qualidade, permitirá experiências de consumo mais significativas e, por fim, ajudará os CMOs a otimizarem os recursos de marketing e impulsionarem o crescimento sustentável dos negócios.

Este guia pretende ajudar as marcas a desenvolverem uma estrutura ética global que vá além da lei e promova o uso de dados para o bem. Acreditamos que este é um primeiro passo crucial para melhor aproveitar a eficácia do marketing baseado em dados e preservar sua licença para operar, agora e no futuro.



<sup>8</sup> WFA (2022): CMO Data Ethics Survey. Respostas: 12

# Parte 2: **Parceiros e fornecedores**



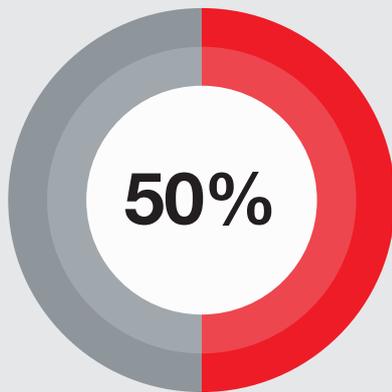
## **Os CMOs de hoje são, em última análise, os responsáveis pelas formas como sua extensa rede de fornecedores coleta e usa dados.**

A captura e o enriquecimento de dados continuam a ser mantras para muitos profissionais de marketing, que dependem de uma variedade de parceiros para fornecer ou aumentar seus conjuntos de dados e públicos-alvo. No entanto, o volume e a complexidade dessas atividades de coleta e processamento significam que os profissionais de marketing têm uma compreensão limitada das práticas de seus parceiros relacionadas a dados.

Na realidade, um risco considerável está além das quatro paredes do próprio anunciante, escondido nas sombras de sua extensa rede de fornecedores.

Os profissionais de marketing desejam usar dados obtidos de forma legal e ética. No entanto, os provedores, no ecossistema de publicidade digital, geralmente capturam mais dados do que o necessário, contando com modelos de consentimento questionáveis, interfaces de design de usuário complicadas e configurações padrão que são mais pró-dados do que pró-usuários. Os CMOs podem, portanto, estar assumindo riscos que comprometem a privacidade e as experiências do usuário sem saber.

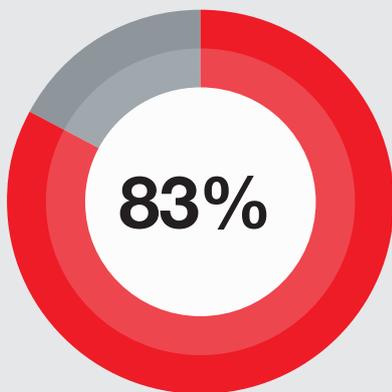




**CMOs estão muito preocupados com o nível de conformidade com a privacidade de todos os seus diferentes parceiros e fornecedores externos que usam (editores, empresas de tecnologia de anúncios, plataformas online, corretoras de dados)<sup>9</sup>.**

### **Responsável por associação.**

Os profissionais de marketing, há muito tempo, são vistos empurrando a responsabilidade pela conformidade ao longo da cadeia de suprimentos para suas agências ou editores. No entanto, os reguladores começaram a indicar que os anunciantes podem ser responsabilizados conjuntamente pela coleta e uso indevidos de dados por seus parceiros<sup>10</sup>. E os consumidores costumam culpar as marcas por práticas de publicidade intrusivas ou enganosas que veem online, em vez de outros membros da cadeia de suprimentos da publicidade<sup>11</sup>. A onda de processos legais contra os intermediários de tecnologia de anúncios mais usados, corretoras de dados e os chamados “*walled gardens*” é um lembrete da importância dessa questão e do risco potencial a que os profissionais de marketing estão expostos.



**CMOs estão muito preocupados em serem associados a um provedor de serviços ou fornecedor que é investigado pelo uso antiético de dados<sup>12</sup>.**

<sup>9</sup> WFA (2022): CMO Data Ethics Survey. Respostas: 12

<sup>10</sup> European Data Protection Board (2021): Guidelines 07/2020 on the concept of controller and processor in the GDPR

<sup>11</sup> EDAA (2022): Your Online Voices, what consumers told us about their perceptions, needs, hopes and expectations of data-driven advertising

<sup>12</sup> WFA (2022): CMO Data Ethics Survey. Respostas: 12

No entanto, é possível que os CMOs tomem medidas para exigir mais responsabilidade e boas práticas éticas, além de mitigar os riscos. Ao responsabilizar parceiros e fornecedores, eles podem garantir que as expectativas dos consumidores sejam atendidas, que suas escolhas de privacidade sejam respeitadas e evitar contestações legais no futuro.

## **Os CMOs devem prestar atenção especial aos seguintes provedores, que podem trazer consigo um alto nível de risco ético:**

**Corretoras de dados:** muitas corretoras de dados foram acusadas de explorar ilegalmente os dados pessoais de milhões de pessoas<sup>13</sup> e pesquisas recentes descobriram que as corretoras de dados continuam rastreando usuários na *web* mesmo depois de terem recusado ou optado por não compartilhar seus dados<sup>14</sup>.

**Plataformas de gerenciamento de consentimento (CMPs):** as CMPs são usadas pela indústria para solicitar, receber e armazenar o consentimento dos usuários para coleta e uso de dados. No entanto, o padrão atual usado pelas CMPs para coletar consentimento para publicidade comportamental por meio de lances em tempo real foi considerado uma violação do regulamento de proteção de dados da União Europeia<sup>15</sup>.

**Publishers:** a consultoria de mídia Ebiquity descobriu que mais de 90% dos sites que atraem gastos com publicidade de nível 1 permitem que terceiros rastreiem os usuários na web sem dar aos usuários qualquer escolha ou controle<sup>16</sup>.

**Walled Gardens:** as maiores plataformas *online* e empresas de mídia social receberam algumas das maiores multas do mundo de órgãos de vigilância focados em proteção de dados<sup>17</sup>, e grupos organizados de consumidores estão começando a agir contra os chamados “modelos de negócios de monitoramento<sup>18</sup> das plataformas”, alegando que as plataformas dão aos usuários pouca escolha que não a de aderir ao processamento invasivo de dados<sup>19</sup>.

<sup>13</sup> Privacy International (2018) Privacy International file complaints with multiple data protection regulators to investigate potential GDPR infringements by data brokers and ad-tech companies

<sup>14</sup> Adalytics (2021): Are ad tech vendors in Europe ignoring user consent signals?

<sup>15</sup> Autorité de protection des données (2022): IAB Europe held responsible for a mechanism that infringes GDPR

<sup>16</sup> Ebiquity (2021): Cookie compliance efforts continue to fall short even three years after GDPR

<sup>17</sup> CNIL (2021): CNIL fines Google a total of 150 million euros and Facebook 60 million euros for non-compliance with French legislation

<sup>18</sup> Accountable Tech et al. (2021) Ban surveillance advertising coalition letter

<sup>19</sup> BEUC (2022): European consumer groups take action against Google for pushing users towards its surveillance system

**Anunciantes proprietários de sites:** a pesquisa da WFA descobriu que oito em cada 10 dos maiores anunciantes do mundo estão permitindo que terceiros coletem dados de visitantes sem informá-los ou dar-lhes a opção de consentir, evitando assim a omissão de tal conteúdo especificamente e seu principal objetivo que é dar visibilidade ao que não deve ser feito (compartilhar dados sem a devida informação/transparência e opção de consentir).

**Provedores de medição/análise:** as autoridades de proteção de dados na França, Áustria e Itália consideraram o uso do Google Analytics potencialmente ilegal, alegando que o Google não protege adequadamente os dados dos cidadãos da UE das autoridades de vigilância dos EUA (conforme exigido pela legislação da UE). Isso levantou inúmeras questões sobre a legalidade do uso de prestadores de serviços e fornecedores dos EUA na UE.



“Na Ferrero, nos preocupamos muito com a proteção dos dados de nossos consumidores, clientes, funcionários e parceiros. Queremos que nossos fornecedores compartilhem nossos valores e forneçam o mesmo nível de cuidado que nós damos às informações pessoais.

Para tornar nosso compromisso efetivo, nos esforçamos para avaliar a proteção de dados e a maturidade ética de nossa cadeia de suprimentos, para entender melhor as práticas de nossos fornecedores e garantir que nenhum risco seja trazido por eles para nossos negócios e consumidores. Sentimos que esses são passos cruciais para a criação de um ecossistema ético e justo que funcione melhor para marcas e consumidores”.

**Thibaut Portal, Diretor de Serviços de Marketing no Grupo Ferrero**

## Como os CMOs devem responder?

**Existem ações-chave que ajudarão os CMOs a socializar seus requisitos éticos externamente e responsabilizar seus parceiros e fornecedores:**

1

### **Desenvolva e implemente seus próprios princípios de ética de dados.**

Depois de incorporar programas de conformidade com a privacidade que atendam às demandas regulatórias, você deve implementar princípios globais adicionais para coleta, uso, compartilhamento e armazenamento de dados para fins de marketing. Isso funcionará como um modelo para parceiros externos e permitirá que você identifique comportamentos inaceitáveis.

2

**Entenda quem são seus fornecedores e o que eles fazem com os dados.**

Comece identificando os parceiros com os quais você tem relacionamento e entenda suas práticas relativas a tratamento de dados, como eles as realizam e se sofreram com vazamentos de dados, recentemente. Isso ajudará você a comparar as práticas deles com as suas e entender quais parceiros representam um risco maior.

3

**Incentive seus fornecedores a se alinharem com seus princípios éticos.**

Incentive seus fornecedores a se alinharem com seus próprios padrões de ética e avalie a necessidade de acordos diretos com os principais *publishers*. A pesquisa e a colaboração com parceiros e colegas do setor serão essenciais para socializar práticas mais responsáveis em toda a cadeia de suprimentos.

4

**Cristalizar compromissos em instrumentos contratuais.**

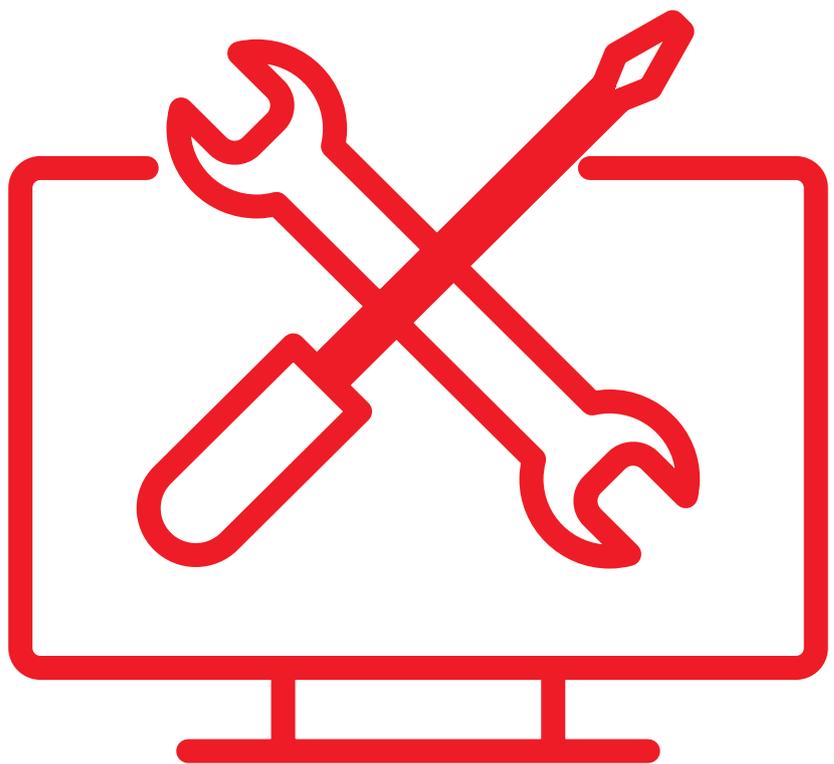
A incorporação de compromissos éticos para captura, uso e compartilhamento de dados em um instrumento contratual ajudará a responsabilizar os parceiros. Isso deve se concentrar principalmente em garantir que seus provedores não vendam dados sistematicamente a terceiros e incluir indenizações adequadas em caso de vazamentos. Este instrumento deve ser monitorado por meio de avaliações e auditorias regulares por um órgão independente. A avaliação de parceiros externos antes da contratação também ajudará a mitigar quaisquer riscos futuros.

5

**Entenda quem está colocando rastreadores de navegação de terceiros em seu site.**

Entenda os rastreadores de navegação presentes em seus sites, quais dados eles estão coletando e com quem estão compartilhando. O objetivo deve ser limitar o número de rastreadores de navegação secundários e de terceiros ao que é realmente valioso para os negócios.

# Parte 3: **Ferramentas e tecnologia**



## Os CMOs de hoje têm responsabilidades éticas pelas ferramentas e tecnologias de marketing que usam e suas implicações.

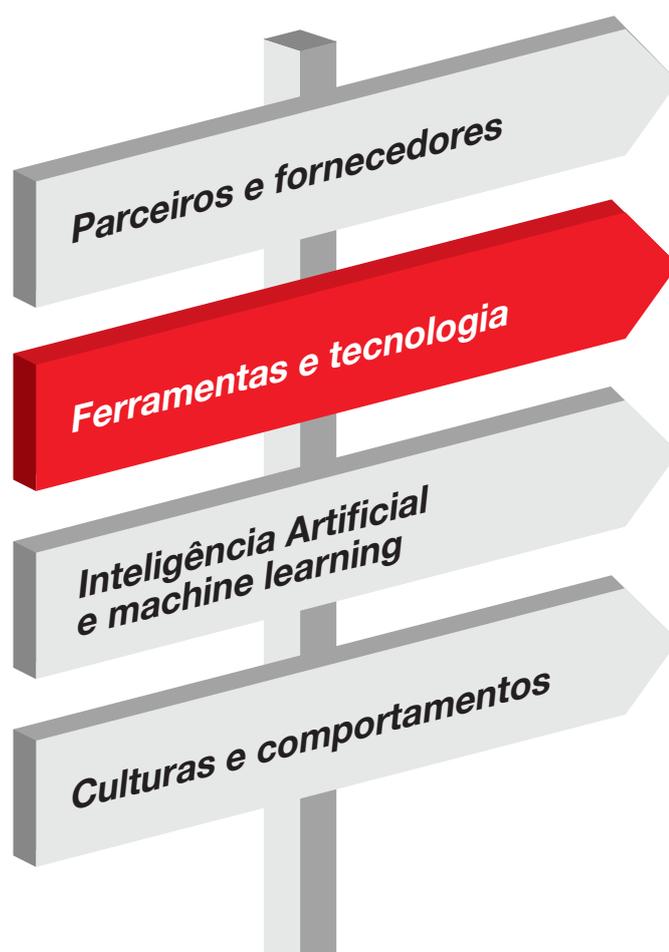
A sociedade atingiu um ponto de inflexão com uma mudança abrupta na tolerância das pessoas em relação ao rastreamento *online*. Muitos hoje têm a sensação de serem seguidos, espionados e ouvidos em nome da publicidade e se sentem “sufocados” com a quantidade de rastreamento envolvido e o número de anúncios que veem<sup>20</sup>. As manchetes da mídia são cada vez mais dominadas por exemplos de como os dados mais profundamente pessoais e sensíveis são coletados e vendidos para publicidade, levantando sérias preocupações éticas<sup>21</sup>.

**“Estudo internacional sobre privacidade mostra que sua saúde mental está à venda”**

**“Devo excluir meu aplicativo de monitoramento de menstruação? Por que a vigilância reprodutiva é uma grande preocupação?”**

<sup>20</sup> EDAA (2022): Your Online Voices, what consumers told us about their perceptions, needs, hopes and expectations of data-driven advertising

<sup>21</sup> Privacy International (2020): Your mental health for sale: study on how popular websites about depression share user data with advertisers, data brokers and large tech companies

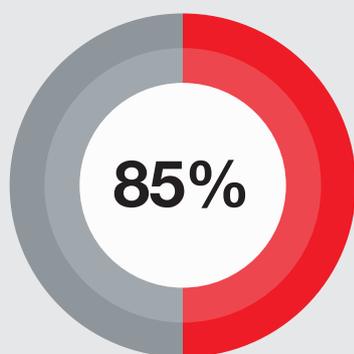


As ferramentas que foram projetadas para ajudar as pessoas a assumirem o controle sobre seus dados são igualmente enigmáticas; poucas pessoas conseguem decifrar as complexas opções de *cookies*, dando-lhes a sensação de que sua privacidade está sendo violada. Isso cria uma desconexão entre o que os consumidores esperam e o que vivenciam, alimentando a especulação, o cinismo e a desconfiança.

**Apenas 3% dos consumidores disseram que acham que os anúncios direcionados são úteis e 56% disseram que os anúncios direcionados os incomodam<sup>22</sup>.**

Os reguladores estão cada vez mais preocupados com as implicações da publicidade automatizada. Órgãos de vigilância da privacidade no Reino Unido, UE e Austrália estão investigando leilões em tempo real (RTBs) após “sistemáticas preocupações” ressaltarem a questão de que essa publicidade automatizada prejudica os direitos dos indivíduos devido à sua dependência da prática de “monitoramento intrusivo e não-consentido de indivíduos na web”<sup>23</sup>.

Com a depreciação da utilização de *cookies* de terceiros e o bloqueio do rastreamento *online* ter se tornado padrão, os CMOs estão enfrentando uma pressão crescente para adotar modelos de publicidade digital mais éticos e focados no usuário, que dependam de um menor ou nenhum rastreamento de terceiros. Isso significa focar na promoção de um relacionamento significativo com os consumidores e no desenvolvimento de incentivos mais atraentes para os usuários compartilharem seus dados.



**CMOs estão considerando o uso de alternativas de preservação da privacidade à publicidade automatizada em resposta ao aumento do escrutínio regulatório<sup>24</sup>.**

<sup>22</sup> EDAA (2022): Your Online Voices, what consumers told us about their perceptions, needs, hopes and expectations of data-driven advertising

<sup>23</sup> Information Commissioner's Office (2019): Update report into adtech and real time bidding

<sup>24</sup> WFA (2022): CMO Data Ethics Survey. Respostas: 12

Se os profissionais de marketing optarem por mudar o investimento, abandonando soluções intrusivas e opacas, na direção de alternativas pró-usuário, os CMOs podem transformar a privacidade em uma vantagem comercial, atender às expectativas do consumidor e antecipar mudanças regulatórias. Isso irá inspirar a concorrência e a inovação no mercado.

Embora provavelmente haja implicações de curto prazo (altos custos e perda de dados), é importante avaliar os benefícios de médio e longo prazo: dados de maior qualidade, melhor alcance, experiências de usuário mais relevantes e personalizadas, maior reconhecimento da marca, maior transparência e um crescimento mais sustentável a longo prazo.

## Um novo amanhecer de compartilhamento de dados

A boa notícia é que os consumidores estão cada vez mais dispostos a compartilhar dados primários com empresas nas quais confiam; 74% estão dispostos a compartilhar preferências, interesses e informações demográficas diretamente com as marcas se isso melhorar sua experiência *online*<sup>25</sup>.

Os CMOs que investem em inovação, que prioriza a privacidade, criarão conexões mais profundas e autênticas com consumidores interessados, transformando o marketing digital por meio do uso de dados primários de alta qualidade fornecidos gratuitamente.



<sup>25</sup> MediaMath (2022): Consumers willing to share first-party data, as third-party cookies depreciate

<sup>26</sup> MediaMath (2022): Consumers willing to share first-party data, as third-party cookies depreciate

## Soluções de segmentação de público

### Identificação do endereço IP



Uso de endereço IP para rastrear e direcionar um usuário. Também conhecido como impressão digital.

### IDs exclusivos ou universais



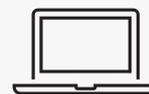
Uso de um login para rastrear e direcionar um usuário.

### Coortes



Abordagem baseada em uso de navegadores de internet para associar os usuários aos grupos de interesse relevantes (*coortes*).

### Ferramentas no dispositivo



Segmentação de audiência baseada em dados que nunca saem do dispositivo do usuário.

## Soluções de segmentação de público

### Espaços destituídos de dados



Troca de dados primários em um ambiente fechado

### Públicos preditivos



Uso de *machine learning* para associar um usuário anônimo a públicos correspondentes.

### Segmentação contextual



Exibir anúncios com base em palavras-chave/conteúdo do site, em vez do comportamento do usuário.

O gráfico acima apresenta alguns dos vários modelos alternativos de publicidade digital que o setor está considerando em resposta à descontinuação do uso de cookies de terceiros. Algumas destas soluções podem trazer seus próprios riscos éticos, portanto, as marcas devem considerar cuidadosamente quaisquer consequências não intencionais de seu uso para empresas e consumidores.



“A evolução das expectativas do consumidor sobre como seus dados são usados e a depreciação de rastreadores de navegação de terceiros cria uma oportunidade para a indústria fazer a transição para modelos mais éticos de publicidade digital. À medida que as organizações criam padrões mais modernos para marketing baseado em dados, entender as demandas e preocupações dos consumidores será fundamental. Isso permitirá relações de troca mais favoráveis ao consumidor, o que será bom não apenas para as pessoas, mas também para os negócios, permitindo que os profissionais de marketing preparem suas estratégias de tratamento de dados para o futuro”.

**Fabrice Beaulieu, Diretor de Marketing, Sustentabilidade e Assuntos Corporativos na Reckitt**

## Como os CMOs devem responder?

Existem ações importantes que todo CMO pode realizar para fazer a transição para modelos mais éticos, pró-usuário e mais bem alinhados com as expectativas do consumidor:

1

### Melhore a transparência em sua própria cadeia de suprimentos de mídia.

Uma das primeiras etapas é entender como funciona o seu fluxo de dados. Isso pode ser feito auditando todo o espectro de práticas relacionadas a tratamento de dados, desde leilões em tempo real até redirecionamentos; identificando assim, as atividades mais opacas e intrusivas, tanto do ponto de vista do anunciante quanto do consumidor.

2

### Experimente alternativas ao rastreamento por terceiros.

O mercado já está respondendo à descontinuação do uso de *cookies*, mas grande parte do maquinário antigo permanece, tornando quase impossível uma transição limpa. As soluções alternativas terão prós e contras, então agora é a hora de experimentar um portfólio de alternativas e considerar abandonar as soluções exageradas de segmentação que os consumidores consideram particularmente intrusivas.

3

### Dê orientações firmes sobre ferramentas, tecnologias e atividades a serem evitadas.

Limites autoimpostos na coleta e uso de dados pessoais e transparência verdadeira perante os usuários, sobre como e por quem seus dados são coletados, e como são usados para publicidade sinalizarão um posicionamento claro. Decisões difíceis tomadas no início podem levá-lo a um passo atrás no curto prazo, impactando o retorno dos investimentos digitais, mas dois passos à frente no futuro, à frente da concorrência e das mudanças regulatórias.

4

### Priorize a coleta de dados originais e de alta qualidade.

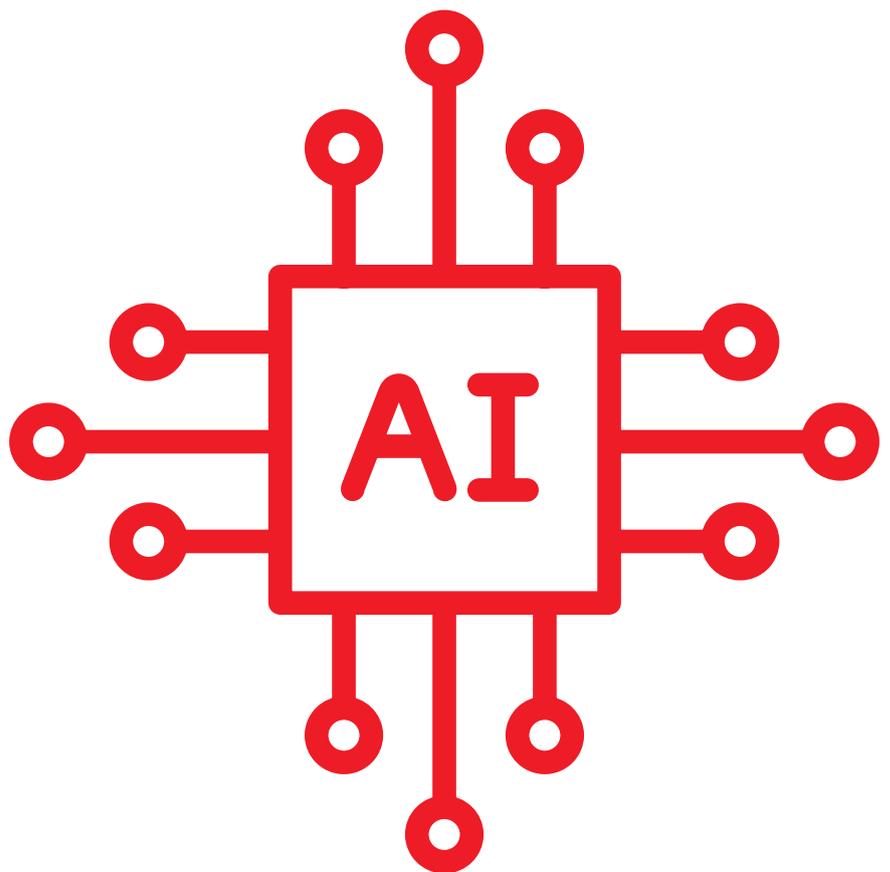
Se um consumidor cancela a assinatura, cancela ou rejeita todos os *cookies*, exceto os não essenciais, ele está enviando uma mensagem clara – ele não deseja compartilhar seus dados. Incentive o compartilhamento proativo e intencional de dados por meio de proposições e relações de troca aprimoradas. Isso ajudará a garantir que os dados que você está usando sejam de qualidade e tenham valor comercial real.

5

### Concentre-se nos dados gerados pelos clientes.

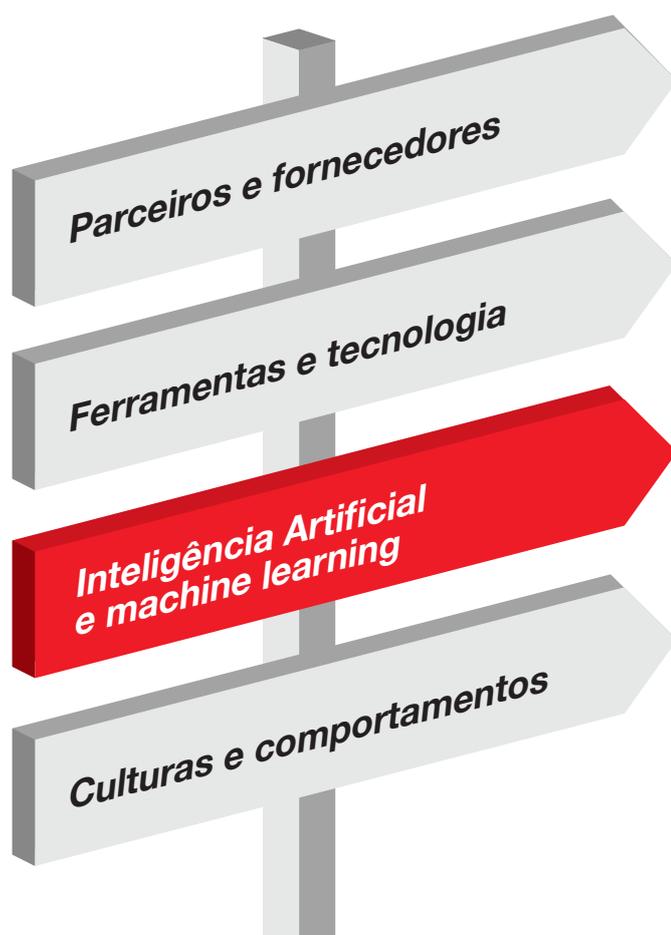
Os dados gerados pelo cliente são mais diretos do que os dados de rastreamento de *pixels* e *cookies* e, portanto, devem ser priorizados. Os dados do comprador de cartões de fidelidade, por exemplo, fornecem *insights* mais precisos do que previsões baseadas em navegação na *web*. Os consumidores também entendem isso e ficam mais à vontade com o uso dessas informações para publicidade e promoção.

# Parte 4: Inteligência Artificial e *machine learning*



**Os CMOs de hoje são responsáveis por entender as consequências não intencionais do uso de tecnologias de IA e *machine learning* e mitigar as que sejam prejudiciais para os consumidores.**

A IA pode ajudar os profissionais de marketing a coletar e processar grandes quantidades de dados, geralmente provenientes de dezenas de lugares diferentes, de maneira mais eficiente e eficaz, permitindo que resolvam problemas complexos relacionados a dados e obtenham uma riqueza de *insights* do consumidor.



### **Veiculação de anúncios automatizados**

O uso de *machine learning* por plataformas automatizadas pode ser usado para dar lances em espaços publicitários relevantes para o público-alvo em tempo real.

### **Simplificação e otimização de campanhas**

O *machine learning* pode rastrear quais mensagens os consumidores responderam, criando um perfil de usuário mais completo e permitindo que as marcas enviem mensagens mais personalizadas aos usuários com base em suas preferências.

### **Análise de Marketing Preditivo**

*Machine learning* e algoritmos podem ser usados para prever o comportamento futuro, identificando os tipos de produtos que os consumidores estão procurando e quando veicular as campanhas com mais precisão.

### **Experiência aprimorada do consumidor**

A IA pode selecionar experiências únicas com base nos interesses do consumidor.

#### **POR EXEMPLO**

# **NETFLIX**

A Netflix usa IA para fornecer recomendações personalizadas com base nos filmes que as pessoas gostam, além de usar os dados para influenciar a produção futura, criando conteúdos mais adequados à demanda do consumidor.

#### **POR EXEMPLO**



A Amazon fornece aos clientes detalhes sobre quais outros produtos os consumidores procuraram e compraram ao visualizar o mesmo produto.

#### **POR EXEMPLO**



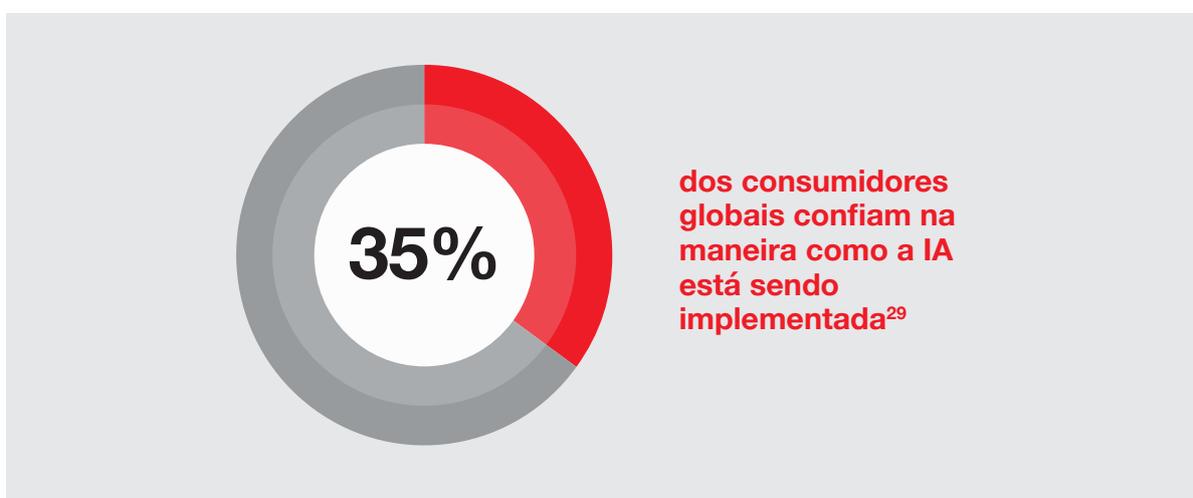
A Alibaba equipou as lojas com etiquetas de roupas inteligentes que detectam quando um item é tocado e instalou espelhos inteligentes que exibem informações sobre roupas e sugerem itens correlacionados.

## A difícil estrada da inovação digital.

No entanto, o uso dessas tecnologias não ocorreu sem incidentes. Pesquisadores e a mídia estudaram como elas podem ser usados para influenciar e manipular a esfera pública e investigaram as distorções que muitas vezes são involuntariamente incorporadas em seu funcionamento.

Os sistemas de IA geralmente aprendem a fazer coisas que a sociedade considera moralmente inaceitáveis simplesmente porque fornecem resultados. Veja o uso de *software* de recrutamento de IA, por exemplo. Estudos mostraram como os sistemas de IA observam padrões (como: engenheiros recém-contratados eram quase sempre do sexo masculino) e agem de acordo (ou seja, currículos de candidatas do sexo feminino foram rejeitados porque eram estatisticamente menos prováveis de serem contratados com base em dados históricos), reforçando o viés<sup>27</sup>.

Em resposta, reguladores em mais de 20 países estão desenvolvendo estratégias nacionais para lidar com o uso e com as consequências não intencionais da IA<sup>28</sup>, dando resposta à ansiedade do público em relação a este tema.



Os dados utilizados para treinar a IA e o *machine learning* devem ser representativos para evitar discriminação. Uma compreensão rigorosa de quais dados alimentam essas tecnologias e quais são os resultados também é fundamental para evitar possíveis consequências prejudiciais. Mas a boa notícia é que os consumidores estão dispostos a experimentar a IA e são a favor de que os profissionais de marketing a usem para melhorar os produtos, serviços e conteúdo que recebem<sup>30</sup>.

<sup>27</sup> Deloitte (2019): Transparency and Responsibility in Artificial Intelligence

<sup>28</sup> Harvard Business Review (2019): All the ways hiring algorithms can introduce bias

<sup>29</sup> Accenture (2022) Technology Trends Report

<sup>30</sup> Accenture (2022) Technology Trends Report

## Como desenvolvemos confiança na IA?

Desenvolver um forte ecossistema de ferramentas, serviços e recursos humanos para garantir que os sistemas de IA funcionem como deveriam criará confiança em sua adoção e liberará todo o seu potencial. Construir uma estrutura de ciência de dados com orientação ética é um pré-requisito essencial para uma implantação bem-sucedida de IA e aprendizado de máquina.

Embora o gerenciamento da segurança da IA vá além do controle direto de um CMO e muitas vezes seja responsabilidade dos diretores de privacidade e TI, os CMOs precisam entender que a IA precisará de supervisão humana para gerenciar os riscos éticos; alguém sempre deve ser responsável pelas decisões tomadas pela tecnologia. Avaliar o nível de supervisão necessário é fundamental, pois isso varia de acordo com o risco de cada caso em questão.

Ao incorporar o uso responsável e ético da IA em suas estratégias de tratamento de dados, os profissionais de marketing podem aproveitar a inovação digital impulsionada pela IA para maximizar suas capacidades de marketing e contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e equitativa.



31 WFA (2022): CMO Data Ethics Survey. Respostas: 12



“Na AB InBev, acreditamos em colocar as pessoas em primeiro lugar e queremos garantir que nosso uso de tecnologias de IA e machine learning para fins de marketing apoie esse objetivo. Nós buscamos ter garantias para evitar consequências não intencionais, prejudiciais para os indivíduos, especialmente ao adotar tecnologias novas e emergentes. Só assim podemos

garantir que o uso da IA realmente beneficie nossos consumidores e nossos negócios.”

**Marcel Marcondes, Diretor Global de Marketing na AB InBev**

## Como os CMOs devem responder?

Existem ações importantes que todo CMO deveria considerar para garantir que o uso da IA seja transparente, inteligível e ético:

1

### **Democratize sua adoção de IA e tecnologia de *machine learning*.**

Ao tomar decisões sobre o uso de IA e *machine learning*, certifique-se de ter diversidade de pensamento desde o início para mitigar o risco de exclusão e discriminação injusta e oculta. Isso também ajudará a garantir que os modelos nos quais as tecnologias se baseiam sejam inteligíveis e operem de acordo com seus valores.

2

### **Desmistifique a IA e trabalhe com transparência.**

Os consumidores não sabem até que ponto a IA está presente em seu cotidiano. Seja franco com eles sobre como e por que você usa tecnologias de IA e *machine learning* e como isso os beneficia. Construir transparência no desenvolvimento da IA também ajudará as equipes a detectar e corrigir erros, explicar melhor as decisões individuais de seus modelos e restabelecer a confiança de que essas tecnologias estão funcionando com os interesses dos consumidores em mente.

3

**Supere o modismo e entenda os limites da IA e do *machine learning*.**

Embora o uso de IA e *machine learning* possa representar uma vantagem competitiva, é importante entender seus limites práticos. Os CMOs devem mapear o que estão tentando alcançar adotando essas tecnologias para ajudar a garantir que seu uso seja proporcional. Uma organização deve sempre ser capaz de explicar por que uma determinada tecnologia foi adotada, quais conjuntos de dados foram usados e quais foram os resultados.

4

**Crie grades de proteção e garanta a supervisão humana.**

As CMOs precisam garantir que os sistemas de IA e *machine learning* sejam usados com segurança e responsabilidade e tenham a governança correta, estruturas de risco e supervisão humana em vigor. Isso pode incluir a introdução de proteções redundantes e garantias para lidar com qualquer publicidade baseada em IA que dependa de dados biométricos, reconhecimento facial, frenologia ou outras ferramentas que apresentam maior risco de causar danos.

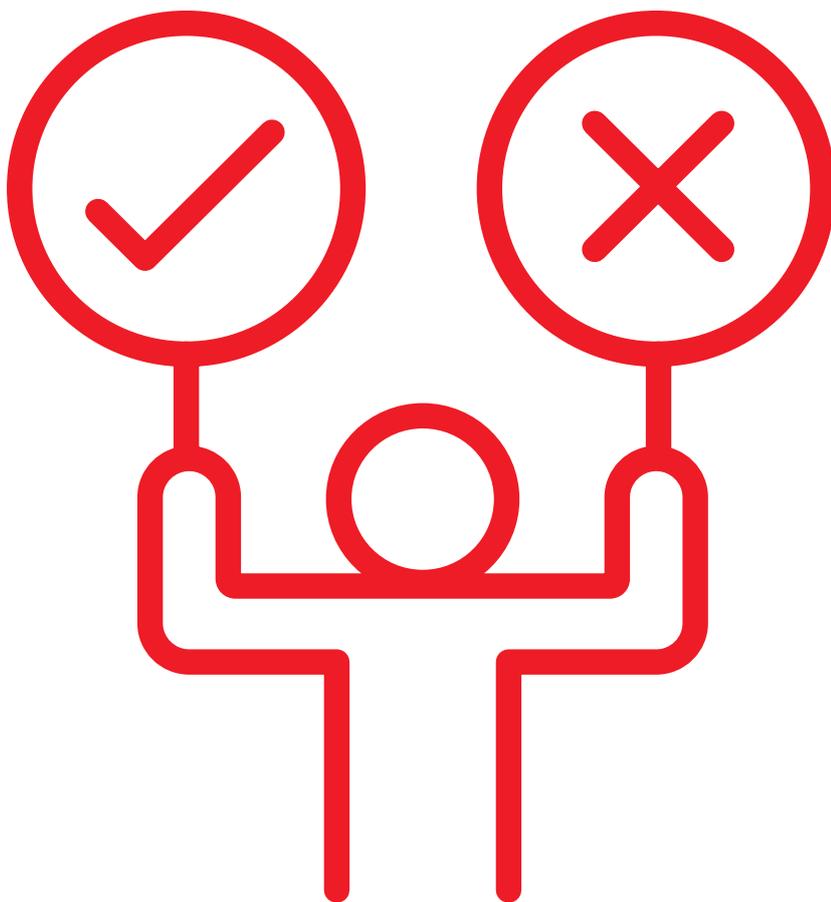
5

**Faça novos amigos.**

À medida que o uso de IA e *machine learning* se confunde com o marketing, os CMOs precisam reduzir a lacuna de conhecimento entre os “especialistas” em tecnologia, o departamento de privacidade e as equipes de marketing. Em particular, a interação entre o CMO de uma empresa e várias funções, implementando e garantindo seu uso, exigirá maior colaboração.

A nomeação de alguém que possa entender os riscos relacionados tanto a privacidade quanto aos negócios da organização será útil para impulsionar o uso significativo e sustentável da IA.

# Parte 5: **Culturas e comportamentos**



## Os CMOs de hoje são responsáveis por manter a integridade nas escolhas relacionadas a dados que seus profissionais de marketing fazem.

O marketing continua a desempenhar um papel fundamental na influência dos hábitos de compra dos consumidores. Por exemplo, percepções baseadas em dados podem ser aproveitadas para facilitar padrões de consumo mais sustentáveis, conduzir comportamentos nutricionais mais saudáveis e expor os consumidores a alternativas mais acessíveis.

No entanto, sem salvaguardas adequadas, os *insights* podem ser involuntariamente mal utilizados para explorar vulnerabilidades e promover a discriminação. Embora os CMOs confiem em suas equipes de marketing para usar os dados de forma a gerar ativações impactantes, apenas a liderança do topo pode garantir que a ética e a integridade sejam mantidas nas escolhas relacionadas a tratamento de dados que estão sendo feitas.



**Consequências não-intencionais:** dados de vendas com base no comportamento de compra anterior podem ser aproveitados para incentivar hábitos de compra pouco saudáveis, alimentando o vício ou o consumo excessivo.

Em última análise, o CMO tem a responsabilidade de conduzir comportamentos entre suas equipes que, por padrão, protejam os usuários.



Pesquisas mostram que as pessoas hoje estão cada vez mais dispostas a deixar suas organizações ou até denunciá-las publicamente quando expostas a práticas que consideram ter consequências negativas para os consumidores ou para a sociedade, ou que comprometam sua integridade pessoal.



A recente onda de denúncias que colocou as grandes plataformas de tecnologia na defensiva demonstra os possíveis riscos de qualquer má conduta.

<sup>32</sup> WFA (2022): CMO Data Ethics Survey. Respostas: 12

<sup>33</sup> WFA (2020): Survey on Data Ethics. Respostas 147

Os CMOs, portanto, têm o dever de promover a ética dos dados como parte integrante da cultura da organização, proporcionando um espaço onde as equipes se sintam à vontade para sinalizar quaisquer preocupações éticas que tenham. Isso não apenas garantirá que as pessoas entendam qual comportamento é inaceitável, como também ajudará a liberar todo o potencial do uso de dados e reter os melhores talentos, além de evitar danos à reputação.



Ao criar uma cultura que respeita a privacidade das pessoas, as equipes de marketing serão motivadas a fazer a coisa certa com os dados e usá-los para o bem. Por exemplo, encorajar um comportamento de consumo responsável ou promover opções de consumo mais sustentáveis evitará que os consumidores sintam que seus dados estão sendo usados para explorar suas vulnerabilidades.

Os comportamentos certos promoverão experiências mais centradas no ser humano, que oferecem produtos e experiências desejáveis nos momentos importantes, sem comprometer a privacidade ou a segurança. Em última análise, isso evitará comportamentos de desengajamento, como cancelamento de assinatura, rejeição de *cookies* e cancelamento de comunicações de marketing.

<sup>34</sup> WFA (2022): CMO Data Ethics Survey. Respostas: 12



“O ritmo acelerado de crescimento dos ambientes digitais levou a modelos de negócios e algoritmos robustos que recompensam a atenção contínua. Isso permitiu que muitas práticas e *players* ruins escapassem, levando a consequências não intencionais e contribuindo para danos na vida real. Os anunciantes precisam de uma estrutura responsável e ética para investimento em mídia, estrita conformidade com a privacidade e os mais altos princípios de ética, transparência e consensualidade para ganhar a confiança e o respeito das pessoas que escolhem nossas marcas. É por isso que publicamos, em 2018, a Estrutura de Responsabilidade da Unilever, observando que precisávamos criar coletivamente um ambiente digital mais seguro e confiável para a sociedade e nossas marcas.”

**Conny Braams, diretora digital e comercial na Unilever.**

## Como os CMOs devem responder?

Como CMO, existem ações importantes que você pode realizar para promover uma cultura voltada para a ética e manter a integridade nas escolhas que seus profissionais de marketing fazem:

1

### Entenda seus consumidores.

Use pesquisas transculturais primárias e secundárias para entender o que os consumidores consideram moral e socialmente inaceitável e como diferentes comportamentos os afetam. Quais são suas expectativas sobre como seus dados são tratados? Como eles esperam interagir com os produtos? Quanto controle eles esperam ter sobre suas preferências de privacidade?

2

### Defina expectativas claras.

Comunique-se claramente com suas equipes de marketing sobre o que é considerado prática recomendada e o que é considerado inaceitável. Isso ajudará a garantir que as equipes saibam o que se espera delas. Qualquer ambiguidade abre a porta para condutas nocivas.

3

**Educar, envolver e capacitar.**

Fornecer às equipes acesso contínuo ao conhecimento, ferramentas e treinamento necessários para um marketing justo, transparente e ético. Investir tempo e recursos ao longo da jornada do funcionário na organização garantirá que ele se sinta capacitado para agir com integridade.

4

**Criar segurança e apoio psicológico.**

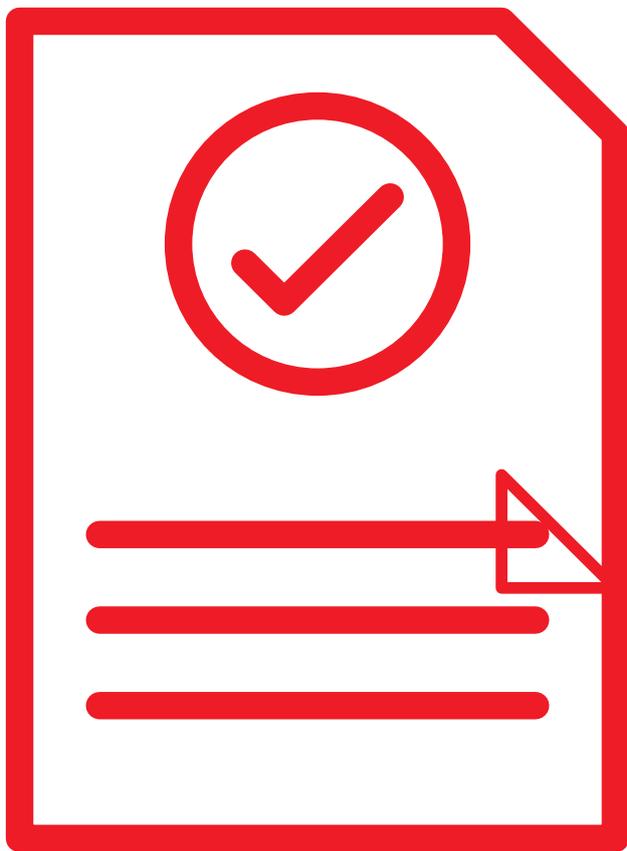
Definir expectativas claras de cima para baixo é um passo importante, mas a comunicação funciona nos dois sentidos. Os funcionários devem ser capazes de falar com franqueza e confidencialidade. Certifique-se de que suas equipes tenham um “baluarte” ético a quem possam pedir conselhos ao lidar com dilemas.

5

**Incluir ética de dados nos KPIs de negócios.**

Os CMOs devem garantir que suas atividades de marketing sigam os valores centrais da empresa (muitas vezes refletidos no Código de Conduta da empresa) e os compromissos ambientais, de sustentabilidade e governança para melhor alcançar uma abordagem integrada. Valide a prática ética adicionando dados para que fique claro que a ética é um imperativo comercial.

# Parte 5: **Conclusão**



O marketing baseado em dados está enfrentando intenso escrutínio ativista e regulatório. Responder a essas pressões exigirá que o setor repense suas formas de trabalhar e introduza uma abordagem moral às práticas de marketing orientadas por dados.

No entanto, incorporar a ética de dados nas atividades de marketing de uma organização não acontece por acaso ou da noite para o dia, mas através do esforço decidido e constante. Conhecer e identificar quais comportamentos estão errados e quais estão certos é um primeiro passo fundamental, mas traduzir esses comportamentos em práticas reais requer processos, estruturas e mudanças de atitude.

Embora muitos dos desafios que envolvem o tratamento de dados possam estar fora do controle direto, os CMOs estão em uma posição de extraordinária importância como os únicos financiadores do ecossistema de publicidade capazes de impulsionar mudanças ousadas no setor.



### Os CMOs têm a responsabilidade de olhar além dos requisitos legais e:

- 1** Entender como seus parceiros e fornecedores estão coletando, usando e compartilhando dados e certificar-se de que os riscos éticos estão sendo observados
- 2** Afastar-se de ferramentas de segmentação exagerada, que fazem os consumidores sentirem que estão sendo observados, rastreados e ouvidos, migrando para modelos mais éticos/pró-usuários
- 3** Certificar-se de que haja supervisão e responsabilização humanas adequadas ao usar tecnologias de IA e *machine learning*, a fim de evitar a perpetuação inadvertida de preconceitos e discriminação
- 4** Promover uma cultura ética para manter altos padrões de integridade nas escolhas relacionadas a dados que seus profissionais de marketing fazem.

Em um momento no qual a confiança é uma necessidade econômica, a incorporação de uma forte prática de ética relacionada ao uso de dados desbloqueará a capacidade das marcas de aproveitar dados de qualidade em todo o seu potencial, criar experiências de consumo mais significativas, maximizar os recursos de marketing e aumentar o retorno dos investimentos. A longo prazo, isso também permitirá que as organizações antecipem as mudanças regulatórias e tecnológicas de uma forma que realmente atenda às expectativas do consumidor.

A ética no tratamento dos dados, sem dúvida, se tornará um fator-chave para o futuro do marketing responsável. No entanto, continua sendo um conceito em constante evolução, que às vezes pode parecer abstrato e difícil de se desenvolver. Embora os CMOs estejam em uma posição privilegiada para liderar essa mudança, eles não podem fazer isso sozinhos. Encontrar o equilíbrio certo entre as necessidades de negócios de curto prazo e manter a confiança no longo prazo exigirá um esforço concentrado e decidido de várias equipes. E somente a colaboração entre diversos setores do marketing realmente protegerá a licença do setor para operar agora e no futuro.

## Próximas etapas da WFA: apoiando as marcas em sua jornada rumo a ética no tratamento de dados. A WFA fornecerá suporte de diversas maneiras:

1

### **Digital Governance Exchange da WFA:**

O Digital Governance Exchange – DGX – da WFA reúne profissionais seniores dos setores de privacidade, jurídicos, marketing e mídia para compartilhar as boas práticas em governança digital e de dados. Os temas deste documento serão discutidos em futuras reuniões da DGX onde os membros serão convidados a compartilhar experiências e boas práticas. A WFA continuará a colaborar com os principais parceiros estratégicos, como Compliant™ e Ebiquity, a fim de ajudar os membros da WFA a enfrentarem os desafios emergentes relacionados a dados, no marketing.

2

### **Oficinas e aprendizados:**

A WFA realizará uma série de *workshops* com especialistas do setor e membros da WFA para aprofundar a orientação fornecida neste documento e desenvolver “kits de ferramentas” com etapas acionáveis que profissionais de marketing e especializados em privacidade podem seguir para operacionalizar a ética no tratamento dos dados em sua organização.

3

### **Benchmarking:**

A WFA oferece um serviço gratuito de *benchmarking* a todos os membros, por meio do qual os profissionais de marketing podem fazer perguntas *ad hoc* anônimas entre seus colegas sobre questões importantes para eles. Isso será de valor crítico para as empresas que embarcam em sua jornada de ética no tratamento de dados e desejam comparar seu progresso e aprender com os outros.



O futuro passa por aqui.

Associação Brasileira de Anunciantes  
aba.com.br  
comunicacao@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)