

Guia Procurement: um estudo sobre as percepções da indústria

Do original “Procurement 2022: The Good, the Bad, and the Ugly”



Introdução

Sempre em busca de novas formas de conectar marcas e consumidores, a indústria publicitária, uma das mais dinâmicas e criativas do mundo, têm sempre um grande desafio em suas campanhas: eficiência. Acostumadas a lidar com baixos orçamentos e redução de custos, os profissionais da área vivem agora em torno de uma transformação digital que mudou os hábitos de consumo, de novas tecnologias, um universo de oportunidades vindas dos *insights* de dados e, claro, novas métricas e KPIs. Mais do que nunca, é preciso ter um trabalho conjunto, integrado e transparente entre agências, marketing das empresas e marketing *procurement* para garantir essa tão desejada eficiência nas campanhas.

Responsável pela gestão das compras e contratações de serviços de marketing e comunicação das empresas, os profissionais de marketing *procurement* são quem identificam os melhores fornecedores para atender às demandas da marca, negociam contratos com as agências e esses fornecedores, bem como os monitoram para garantir o desempenho de suas funções.

Em 2010, a ANA – Association of National Advertisers – pesquisou sobre marketing *procurement* na publicidade e analisou as práticas e percepções de profissionais de três áreas de atuação: *procurement/compras*, serviços de marketing e agências. O resultado foi divulgado no relatório “*Procurement: The Good, the Bad, and the Ugly*”.

Com a missão de impulsionar o crescimento dos profissionais de marketing, das marcas e empresas, da indústria e da humanidade, doze anos depois, em 2022, a ANA desenvolveu uma nova pesquisa, baseada na anterior, para acompanhar o que houve de evolução nesse período, cujos resultados estão neste Guia, uma livre tradução de sua versão original, *sponsored by* Comitês de Mídia, Sourcing e Jurídico da ABA.

Embora tenha havido algum progresso desde o *benchmark* de 2010, o novo estudo nos mostra que ainda há muito caminho para avançar. A percepção do marketing sobre o setor de *procurement* ser um membro fundamental da equipe melhorou desde o primeiro estudo e agora é igual à percepção do próprio *procurement*. No entanto, há lacunas preocupantes, entre os pontos de atenção levantados, 49% dos entrevistados de *procurement* concordam plenamente que seu setor tem conhecimentos em publicidade/marketing, mas nenhuma agência entrevistada concorda com isso.

“O que podemos observar nos dois estudos é que os profissionais de marketing *procurement* têm, em média, 5 a 6 anos a mais de experiência em *procurement* não relacionado ao marketing (46%), ou vieram de alguma função em uma agência, em marketing ou em operações de marketing (42%). Mas, o fato é que em ambos os casos, é possível

alinhar as perspectivas e resolver as divergências nesse relacionamento em prol de mais eficiência e sucesso no trabalho de cada. E para isso, o apoio da liderança aos profissionais de marketing *procurement* é importante, o que fará com que suas funções, sejam elas reportadas ao setor de compras, finanças ou marketing, possam ser reconhecidas”, analisa Nelcina Tropardi, Presidente da ABA e Diretora Geral de Jurídico, RelGov, ESG e Compliance da Dasa.

“Neste guia vamos, não somente analisar o progresso ou não dos profissionais e da área de *procurement*, acerca dos temas levantados na pesquisa, como também explorar como o marketing *procurement* pode se relacionar melhor com o marketing e as agências de publicidade, otimizando processos, analisando novas soluções e oportunidades, reduzindo custos e garantindo a efetividade das campanhas publicitárias. Isso passa por uma comunicação clara e eficiente entre as áreas envolvidas, entendendo as necessidades e objetivos do marketing para que possam identificar os fornecedores que atendam a essas demandas de forma eficiente e alinhada aos objetivos da empresa.”, pontua Livia Duarte de Barros Scoralick, Presidente do Comitê de Sourcing da ABA e Gerente Sênior de Compras de Marketing e Varejo do Grupo Boticário.

“Outro aspecto importante é garantir a transparência nas negociações com as agências de publicidade, estabelecendo critérios claros para a avaliação de propostas e contratação de serviços, desde técnicos, como a experiência da agência em determinado segmento de mercado, como financeiros, como prazos de pagamento e políticas de desconto. Além disso, é preciso garantir a conformidade com as políticas e regulamentações internas e externas da empresa, como as normas que afetam o setor de marketing e publicidade, as leis de proteção de dados e as diretrizes éticas para a publicidade”, relata Eliane Quintella, Presidente do Comitê Jurídico da ABA e Diretora Jurídica, de Assuntos Corporativos e de Sustentabilidade da Softys.

“Destacamos que a transparência é a chave para o bom relacionamento entre agências e anunciantes. Mas, além disso, é fundamental que o profissional de marketing *procurement* esteja atento às tendências e inovações no mercado publicitário, para que possa identificar oportunidades de otimização de processos e redução de custos. Isso pode incluir a adoção de novas tecnologias e ferramentas de gestão, como plataformas de automação de processos, que podem simplificar a gestão de contratos e fornecedores, garantindo maior eficiência e custos menores”, explica Paula Marsilli, Presidente do Comitê de Mídia e Vice-Presidente da ABA, e Diretora de Mídia e Audiências da Natura & Co.

“Uma das descobertas fundamentais do relatório sobre *procurement* da ANA 2022 é que marketing *procurement*, no geral, se encontra em processo de maturação. O departamento existe há apenas 11,6 anos, e 55% deles existem há menos de 10 anos. Na melhor das hipóteses, o marketing *procurement* entende o que precisa e o que as agências fornecem, para então se inserir com o objetivo de otimizar o valor geral e a qualidade da produção. Não se trata apenas de economia de custos. A ANA está muito feliz em compartilhar este trabalho com a ABA e a indústria de publicidade e *procurement* no Brasil”, afirma Bob Liodice, CEO na ANA - *Association of National Advertisers*.

Por fim, é importante reforçar que o marketing *procurement* deve atuar em conjunto com o marketing e as agências de publicidade, garantindo uma visão integrada e alinhada aos objetivos da empresa. Somente assim será possível garantir a efetividade das campanhas publicitárias, otimizando processos, reduzindo custos e garantindo a satisfação dos consumidores e acionistas da empresa. Buscar a troca de experiências com outros profissionais da área e compartilhar boas práticas e soluções para desafios comuns, é uma das premissas deste Guia, que a ABA traz para o Brasil como parte de seu compromisso com o protagonismo colaborativo.

Enfatizamos que o material traz uma pesquisa e dados que não foram feitos no Brasil e pode não refletir o nosso cenário atual. Cabe acrescentar que, atualmente no Brasil, temos empresas com diferentes tipos de maturidade e muitas já atuam de forma estratégica, contribuindo para o negócio não só com redução de custos, mas também com inovação, projetos ligados a sustentabilidade e alimentando a relação saudável com os parceiros. Porém, este guia traz *insights* que podem potencializar a atuação da área de *procurement*.

Boa leitura!



Sandra Martinelli

Presidente executiva da ABA

Associação Brasileira de Anunciantes

Sumário

Introdução e Metodologia	6
Sumário Executivo	8
Descobertas Detalhadas	10
Número de anos de experiência para profissionais de compras	10
Histórico dos profissionais de compras	11
Estrutura de Reporte do Departamento de Marketing <i>Procurement</i>	12
Idade dos Departamentos de marketing <i>procurement</i>	13
Escopo de atribuições do setor de marketing <i>procurement</i>	14
Escopo de atribuições do setor de marketing <i>procurement</i> : na perspectiva do marketing	15
Classificando o desempenho de marketing <i>procurement</i> em suas atribuições	16
Avaliação do desempenho de marketing <i>procurement</i> em várias áreas	17
Avaliação do desempenho de compras de marketing em várias disciplinas	18
Maturidade do departamento de marketing <i>procurement</i>	19
Estudo de caso: The Hershey Company	20
Marketing <i>procurement</i> lidera, segue ou participa?	22
Percepção do Marketing sobre <i>procurement</i> : Ser um Membro Fundamental da Equipe	23
Envolvimento de <i>procurement</i> com Marketing	24
Envolvimento de <i>procurement</i> de Marketing com Agências	25
Estudo de Caso: VISA	26
Saúde do relacionamento entre <i>procurement</i> , marketing e agências	28
Definição de Valor do <i>Procurement</i>	29
Visão do setor de <i>Procurement</i> sobre o Marketing	30
Interações de <i>Procurement</i> com Marketing e Agências	31
Estudo de caso: Warner Bros, Discovery	32
O sucesso atual do <i>Procurement</i>	34
Características do Marketing <i>Procurement</i>	35
O que os líderes das agências estão dizendo	36
Conclusões e Recomendações	38
Recursos	44
Sobre a ANA	45
Reconhecimentos	45
Apêndice	46
Como Melhorar os Relacionamentos: Destaques dos Comentários Verbais	49
Perspectiva do setor de <i>procurement</i>	49
Perspectiva da agência	51
Perspectiva de marketing	54

Introdução e metodologia

Doze anos atrás, em 2010, a ANA publicou um relatório histórico, “Procurement: The Good, the Bad, and the Ugly”. O trabalho examinou a indústria focando na condição do marketing *procurement* naquele momento e analisou as práticas e percepções de profissionais de três áreas de atuação: *procurement/compras*, serviços de marketing e agências.

As principais descobertas desse trabalho de 2010:

- “Existem diferenças de percepção amplas e preocupantes entre a área de *procurement* e as áreas de serviços de marketing/marketing ou ainda entre *procurement* e as agências sobre a importância do setor de *procurement*. Essas diferenças existem em praticamente todas as questões pesquisadas, incluindo em como o setor de *procurement* agrega valor, se vê o marketing como uma despesa ou investimento e como trabalha junto do setor de marketing e das agências. Além disso, o setor de *procurement* parece ter feito pouco progresso na comparação da pesquisa atual com o histórico.”

Em 2022, desenvolvemos uma nova pesquisa, baseada na anterior, para acompanhar progressos (ou a sua falta). Realizada entre 3 de março e 25 de abril, a pesquisa teve uma amostra total de 273 entrevistados, sendo:

- 132 profissionais das áreas de *procurement/compras* de marketing
- 56 das áreas de serviços de marketing/marketing
- 85 funcionários de agências

Essa pesquisa está [aqui](#).

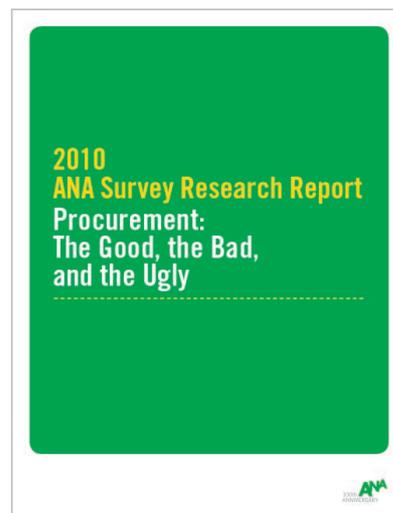
Os entrevistados das áreas de serviços de marketing/marketing, incluídos na base acima, foram os que indicaram na pergunta do filtro: “Tenho interação significativa ou contínua/regular com o setor de *procurement*”.

Os funcionários das agências que se qualificaram para o estudo, foram os que marcaram “Sim” para a afirmação: “Tenho interação significativa ou contínua/regular com o setor de *procurement*, de clientes, ou o *procurement* de clientes tem um impacto real nas atividades de atendimento ou prospecção da minha agência, ou nos acordos de remuneração.” As agências foram solicitadas a responder à pesquisa com base em (a) sua experiência com um único cliente, se o pesquisado lida principalmente com um cliente que tem envolvimento ativo com *procurement* ou (b) sua experiência média/geral, se estiver trabalhando com vários clientes.

Os membros do lado do cliente que participaram da pesquisa (ou seja, *procurement/compras* de marketing e serviços de marketing/marketing) tinham as seguintes características:

- 49% em B2C, 19% em B2B e 32% uma combinação igual de ambos
- 52% têm um orçamento anual de publicidade, nos EUA, de US\$ 200 milhões ou mais.

Entre as agências entrevistadas, 59% são agências de serviços completos do mercado geral, 13% são agências de mídia e 12% são agências multiculturais. Consulte o apêndice para obter informações mais detalhadas sobre os entrevistados da pesquisa.



Neste estudo, houve aporte significativo de pesquisa qualitativa para complementar e adicionar detalhes aos resultados quantitativos. Na pesquisa, todos os entrevistados foram questionados:

- O que o *procurement* poderia fazer para se relacionar melhor com o marketing e/ou com as agências?
- O que o marketing poderia fazer para melhorar seu relacionamento com a área de *procurement*?
- O que as agências podem fazer para melhorar seu relacionamento com a área de *procurement*?

Além disso, a ANA realizou uma série de entrevistas qualitativas imersivas em maio e junho para revisar os resultados quantitativos e obter uma perspectiva mais ampla. Trata-se de uma combinação de entrevistas individuais e discussões em grupo com entrevistados de *procurement* e agências, abrangendo quase 40 pessoas no total.

Assim como em 2010, observe que, embora a amostragem dos profissionais de *procurement*, marketing e entrevistados de agências seja proporcionalmente válida, deve-se reconhecer que a amostragem da pesquisa não representa a interação direta entre *procurement* e marketing de mesmas empresas nem foram mapeadas para demonstrar relações específicas de agências/*procurement*. Este relatório se baseia no trabalho do CMO Growth Council, que foi criado pela ANA e pelo Cannes Lions para impulsionar o crescimento empresarial. O CMO Growth Council identificou quatro prioridades para o crescimento global e uma agenda de 12 pontos para o crescimento da indústria. A Organização de Marketing e Gestão de Agências é chave para a ANA Growth Agenda, no sentido de priorizar o crescimento da Organização de Talento e Marketing. *Procurement* e a sua interação com serviços de marketing e agências parceiras se encaixam neste esforço.



Sumário executivo

Existem boas e más percepções no mundo do marketing *procurement*. Embora tenha havido algum progresso desde nosso benchmark de 2010, ele foi, francamente, decepcionante.

Houve progresso, principalmente na relação entre *procurement* e marketing:

- Ambos avaliam a integridade do seu relacionamento igualmente: 57% dos entrevistados de *procurement* e 59% dos profissionais de marketing classificam seu relacionamento como extremamente ou muito saudável. Houve melhora em relação a 2010 para os entrevistados de marketing.
- A percepção do marketing sobre o setor de *procurement* ser um membro fundamental da equipe melhorou desde 2010 e agora é igual à percepção do próprio *procurement*.
- Na principal métrica da definição de valor do *procurement*, a percepção do marketing melhorou, se aproximando da visão de “crescimento e impacto máximos”, e afastando-se da visão de “custo mais baixo”.
- Sobre a visão acerca do *procurement* em empresas de marketing, a percepção do setor de marketing se aproximou de “um investimento a ser otimizado” e se afastou de “uma despesa a ser minimizada”. No entanto, ainda existem grandes divergências em muitas outras áreas do relacionamento.

A relação entre *procurement* e agências continua se demonstrando uma ferida aberta, e as lacunas entre esses dois constituintes são preocupantes. Alguns exemplos chave:

- Uma das métricas mais importantes é a saúde do relacionamento. *Procurement* e agências não estão alinhados de forma alguma. 54% da base de entrevistados de *procurement* caracterizaram o relacionamento como extremamente ou muito saudável, mas apenas 15 por cento das agências se sentem assim.
- O *procurement* percebe que maneira como define valor é “crescimento e impacto máximos”. As agências percebem que a definição de valor do *procurement* é “o custo mais baixo”.
- *Procurement* percebe que marketing é um investimento a ser otimizado. As agências acreditam, entretanto, que *procurement* percebe marketing como uma despesa a ser minimizada.
- 55% dos entrevistados de *procurement* concordam plenamente que seu setor compreende o valor econômico do marketing bem-sucedido, contra apenas 5% das agências.
- 49% dos entrevistados de *procurement* concordam plenamente que seu setor tem conhecimentos em publicidade/marketing, mas nenhuma agência entrevistada concorda.

Uma das descobertas mais fundamentais do relatório é que os departamentos de marketing *procurement*, em geral, ainda são adolescentes:

- O departamento médio de *procurement* de marketing existe há apenas 11,6 anos; 55% dos departamentos de *procurement* de marketing existem há menos de 10 anos.
- 24% dos profissionais de *procurement* de marketing têm menos de cinco anos de experiência em marketing *procurement*.

Isso ajuda a explicar por que muitos dos problemas que estavam conosco em 2010 ainda estão aqui hoje.



Para um melhor caminho para a frente:

- Marketing *procurement* deve entender seu papel: na melhor das hipóteses, é um capacitador e facilitador. Na pior das hipóteses, pode ser um obstáculo e um gargalo. Deve também entender o que o marketing precisa e o que as agências fornecem, e inserir-se com o objetivo de otimizar o valor geral e a qualidade da produção. Para ajudar nesse entendimento, muitos profissionais de *procurement* precisam aumentar seus conhecimentos sobre marketing/publicidade.
- Para melhorar o relacionamento entre agências e *procurement*, a relação entre marketing e *procurement* deve ser abordada primeiro. Os objetivos dos dois setores geralmente não estão alinhados. Marketing e *procurement* não aparecem como uma frente unida para as agências. *Procurement*, muitas vezes, não tem envolvimento no início do processo, nem é envolvida durante seu desenvolvimento. Além disso, muitas vezes se desenvolve uma dinâmica policial bom (marketing)/policial mau (*procurement*). Tudo isso enviesa a visão que as agências tem sobre *procurement*.

São 10 recomendações:

1. Metas devem ser alinhadas e compartilhadas.
2. *Procurement* deve participar do início do processo.
3. O setor de *procurement* precisa entender que publicidade é uma área singular.
4. *Procurement* deve se concentrar mais em valor e menos em custo.
5. O setor de *procurement* deve permanecer envolvido durante todo o processo.
6. O setor de *procurement* deve trabalhar mais próximo das equipes de marketing.
7. As melhorias de processo são oportunidades.
8. O estudo é fundamental.
9. A área de *procurement* deve se valorizar.
10. As agências devem estabelecer ativamente relacionamentos proativos com o setor de compras.

A seguir, os detalhes. Aproveite!

Descobertas detalhadas

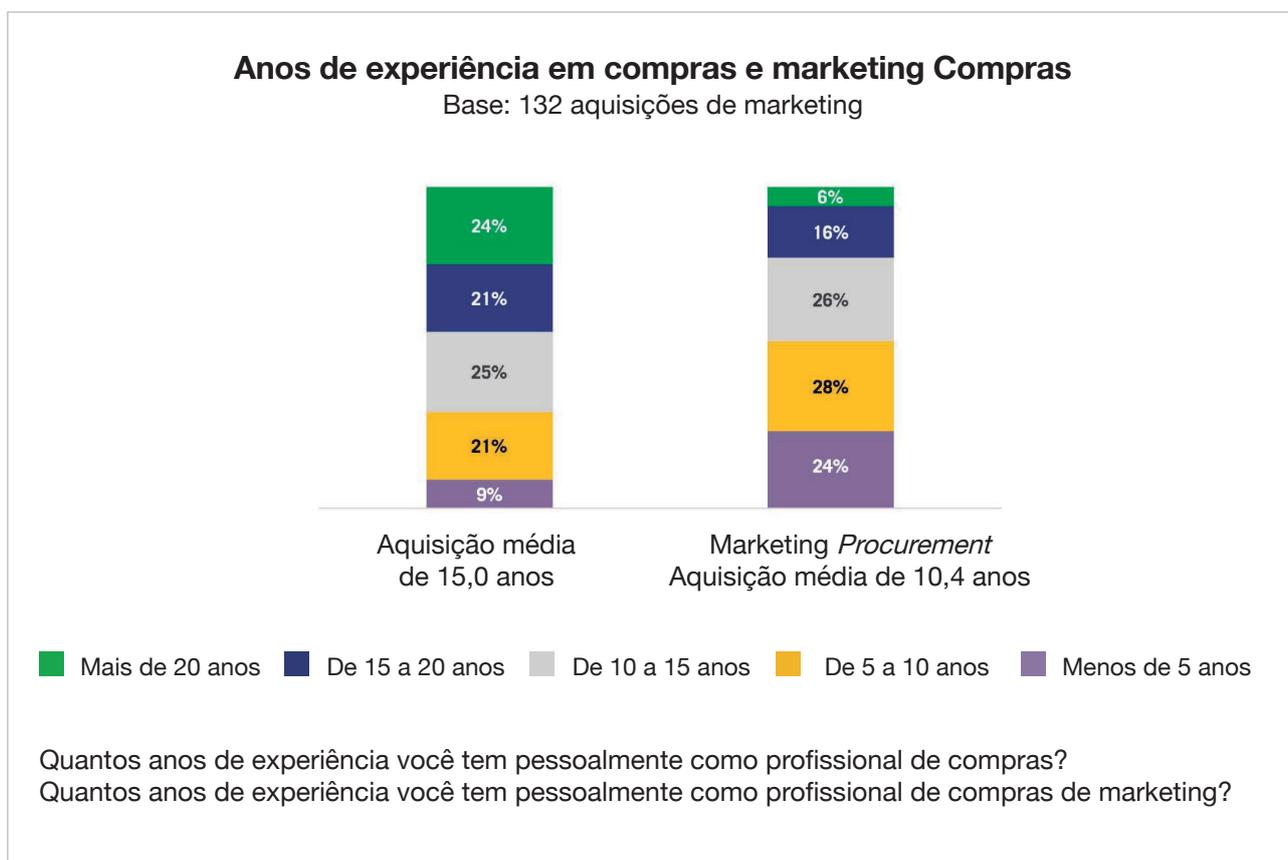
Número de anos de experiência para profissionais de compras

O típico profissional de *procurement* de marketing passou uma média de 15,0 anos na área de *procurement* e 10,4 anos em marketing *procurement*.

No estudo de 2010, o profissional médio de *procurement* de marketing passou uma média de 12,0 anos em *procurement* e 6,9 anos em marketing *procurement*.

Apesar do intervalo de 12 anos entre as duas pesquisas, houve um aumento modesto no tempo de experiência tanto em *procurement* (3,0 anos) quanto em marketing *procurement* (3,5 anos). Isso indica que muitas pessoas estão entrando (e saindo) do campo de marketing *procurement*. 24% dos profissionais de marketing *procurement* têm menos de cinco anos de experiência na sua área de atuação.

Consulte o apêndice para obter informações mais detalhadas sobre os anos de experiência dos profissionais de compras.



Histórico dos profissionais de compras

A grande maioria dos executivos de marketing *procurement* veio de uma posição de *procurement* não relacionada a marketing ou de alguma função em uma agência, em marketing ou em operações de marketing.

- 46% são de *procurement* não relacionado a marketing (perto dos 43 por cento da pesquisa de 2010).
- 42% vêm de cargos em agências, marketing ou operações de marketing.

As descobertas revelam que os executivos de marketing *procurement*, que vêm de um histórico de marketing, agência ou operações de marketing, trazem uma quantidade substancial de conhecimentos em marketing de suas posições anteriores. O típico transferido de uma função de marketing tinha 11,3 anos de experiência em marketing antes de assumir uma função de aquisição de marketing.

As constatações acima são muito consistentes com as constatações da pesquisa de 2010.



Há uma pergunta frequente: “O que é melhor, uma pessoa de marketing *procurement* que vem de *procurement* não relacionado a marketing ou alguém que vem de uma agência ou de alguma experiência em marketing e passa para marketing *procurement*?” Claro, ambos podem funcionar. Para que alguém seja bem-sucedido, seja ele vindo de *procurement* não relacionado a marketing, passando para compras de marketing, é importante que se sinta confortável com a subjetividade e a ambiguidade. Nas entrevistas qualitativas, observou-se: “a aquisição direta é mais ciência do que arte, enquanto a aquisição indireta é mais arte do que ciência”.

Estrutura de Reporte do Departamento de Marketing *Procurement*

O departamento de marketing *procurement* geralmente se reporta a:

- Gestão de cadeia de suprimentos, fornecimento estratégico, *procurement* ou compras (65%)
- Finanças ou contabilidade (39%)

Essas descobertas também são parecidas com as de 2010.

Onde os relatórios de aquisição de marketing

Base: 113 profissionais de compras em marketing



Em sua organização, para qual grupo funcional (ou grupos) o marketing *procurement* deve se reportar? Por favor selecione tudo que se aplica.

Observação: as porcentagens somam mais de 100% porque os entrevistados podem fornecer várias respostas

Observou-se em várias discussões qualitativas que a função do setor de *procurement* está intimamente ligada à economia de custos quando se reporta à cadeia de suprimentos ou finanças.

Apenas um pequeno número se reporta à publicidade ou marketing. De acordo com um profissional de *procurement* que faz isso, “entregar relatórios de *procurement* para o marketing é fundamental para o alinhamento de metas”.

Não importa para quem o setor de marketing *procurement* se reporta, o apoio da liderança para a função de marketing *procurement* é importante. Isso inclui o suporte da liderança em marketing ou de qualquer grupo funcional para quem marketing *procurement* se reporte. Como disse um entrevistado da pesquisa qualitativa: “Precisamos de mais suporte de cima para baixo. Até que nosso valor seja reconhecido pela liderança, não seremos capazes de fazer muito.”

Idade dos Departamentos de Marketing *Procurement*

O departamento de marketing *procurement* existe há 11,6 anos, em média. Na pesquisa de 2010, essa média era de 9,8 anos.

Em 12 anos, portanto, a média de idade do departamento marketing *procurement* envelheceu apenas 1,8 anos!

As respostas da pesquisa de 2022 indicam que 55% dos departamentos de marketing *procurement* existem há menos de 10 anos.

Esta é uma das conclusões mais importantes e interessantes do relatório. Muitas organizações adicionaram departamentos de marketing *procurement* de marketing e, portanto, a categoria se manteve jovem.



Na pesquisa de 2010, era muito mais provável que os departamentos de marketing *procurement* fossem encontrados em empresas com orçamentos de publicidade maiores – 85% tinham orçamentos de US\$ 200 milhões ou mais. Em 2022, apenas 52% tinham orçamentos de US\$ 200 milhões ou mais, com 48% com orçamentos abaixo de US\$ 200 milhões e quase 20% com orçamentos abaixo de US\$ 30 milhões. Consulte o apêndice para obter mais detalhes. Agora, mesmo as empresas com orçamentos de publicidade menores têm departamentos de marketing *procurement*. Há, portanto, uma correlação entre a constatação de que muitas empresas com orçamentos de publicidade menores estão adicionando equipes de marketing *procurement* e a idade média dos departamentos de marketing *procurement* (permanecerem bastante jovens).

Escopo de atribuições do setor de marketing *procurement*

O setor de marketing *procurement* tem várias atribuições. Mais de 90% dos entrevistados têm responsabilidades em contratação, seleção de agências/fornecedores, melhoria contínua em economia e diminuição de custos, e remuneração de agências/fornecedores. Um entrevistado qualitativo se referiu a essas responsabilidades como “moedas de troca” para o setor de marketing *procurement*.

As respostas em 2022 e 2010 são quase idênticas, com algumas exceções:

- O fornecimento responsável é realizado por 72% dos entrevistados em 2022; já a função de responsabilidade social foi assumida por 47% dos entrevistados em 2010 (observe que a redação foi alterada este ano).
- As melhorias no processo de marketing foram reportadas por 46% em 2022, contra 61% em 2010.
- A diversidade de agências/fornecedores foi de 89% em 2022, acima dos 84% em 2010.

Escopo de atribuições do setor de marketing *procurement* atualmente

Base: 112 profissionais de *procurement* em marketing



Qual das seguintes responsabilidades sua organização de aquisição de marketing oferece suporte atualmente? Por favor selecione tudo que se aplica.

É digno de nota, e um pouco decepcionante, que as melhorias no processo de marketing caíram de 61% em 2010 para 46% em 2022. Essa é uma grande oportunidade! Um entrevistado qualitativo comentou: “Há dólares grátis sobre a mesa”. Tanto o cliente quanto a agência podem se beneficiar das melhorias no processo de marketing, pois agregam valor. Áreas férteis para melhorias de processo são o *briefing* e a revisão do trabalho de criação. Um exemplo mais recente e muito importante é o processo de dissociação da produção de mídia do processo de criação.

Outro entrevistado qualitativo disse: “Melhorias de processo são uma das melhores maneiras de o setor de *procurement* ser notado pelo marketing e provar seu valor”.

Escopo de atribuições do setor de marketing *procurement*: na perspectiva do marketing

Foi solicitado aos entrevistados de marketing que identificassem as atribuições do setor de marketing *procurement*, dentro da sua empresa. O marketing é consistente com o setor de *procurement* na identificação das responsabilidades mais prováveis do setor de *procurement*, como contratação, seleção de agências/fornecedores, melhoria contínua em economia e diminuição de custos e remuneração de agências/fornecedores.

No entanto, assim como vimos em 2010, há uma grande desconexão entre *procurement* e marketing quando se trata de identificar a amplitude do suporte fornecido por marketing *procurement*. Os profissionais de *procurement* são muito mais propensos a se ver oferecendo suporte em praticamente todas as áreas questionadas.

As maiores lacunas entre as percepções de *procurement* e marketing em relação às atribuições do setor de marketing *procurement* estão em:

- Diversidade de agências/fornecedores (50 pontos)
- Gestão de relacionamento agências/fornecedores (40 pontos)
- Melhoria contínua em economia e diminuição de custos (34 pontos)
- Melhorias no processo de marketing (33 pontos)

Responsabilidades atualmente suportadas pelo marketing *procurement*

168 profissionais no total. 112 no setor de *procurement* em empresas de marketing, 56 no setor de marketing



Qual das seguintes responsabilidades sua organização de aquisição de marketing suporta atualmente? Por favor selecione tudo que se aplica

Classificando o desempenho de marketing *procurement* em suas atribuições

Tanto *procurement* quanto o marketing foram solicitados a avaliar o desempenho do setor de marketing *procurement* nas respectivas áreas de responsabilidades de marketing *procurement*, que foram consistentes em identificar as mesmas quatro áreas principais onde os setores de *procurement* são mais bem-sucedidos:

- Contratação
- Melhoria contínua em economia e diminuição de custos
- Remuneração de agências/fornecedores
- Seleção de agências/fornecedores

No entanto, havia grandes lacunas em relação às percepções sobre o nível desse sucesso - em todos os casos, *procurement* se classificou como mais bem-sucedido do que a classificação do marketing (também consistente com 2010).



A maior lacuna (34 pontos) foi para gerenciamento da relação com agências/fornecedores. Em nossas discussões qualitativas, um profissional de *procurement* chamou essa lacuna de “muito decepcionante” e sentiu que “objetivos desalinhados” poderiam ser uma razão para a diferença. Outro sentiu que “a falta de experiência no assunto de compras” provavelmente era um fator, dizendo também: “Gerenciamento de relacionamento é um conjunto de habilidades; é trabalho duro.” Houve a percepção de uma agência de que “o setor de *procurement* não está interessado em relacionamentos; eles querem transações”.

Avaliação do desempenho de marketing *procurement* em várias áreas

Tanto *procurement* quanto o marketing foram solicitados a avaliar o desempenho de marketing *procurement* em áreas específicas.

A mídia foi classificada como a mais bem-sucedida por *procurement* por uma ampla margem - 75% dos entrevistados caracterizaram o desempenho em mídia como muito bem-sucedido ou bem-sucedido. Produção (58%), relações públicas (58%) e pesquisa/insights de marketing (57%) seguiram.

Os entrevistados de marketing também classificaram o desempenho de compras como mais alto em mídia (26%). A agência interna (24%) e a produção (22%) seguiram.

No entanto, as lacunas mais uma vez foram amplas e, em quase todos os casos, *procurement* se classificaram como mais bem-sucedidas em comparação com a avaliação do marketing.



"Enfatizamos que o material traz uma pesquisa e dados que não foram feitos no Brasil e pode não refletir o nosso cenário atual. Cabe acrescentar que, atualmente no Brasil, temos empresas com diferentes tipos de maturidade e muitas já atuam de forma estratégica, contribuindo para o negócio não só com redução de custos, mas também com inovação, projetos ligados a sustentabilidade e alimentando a relação saudável com os parceiros. Porém, este guia traz *insights* que podem potencializar a atuação da área de *procurement*."

Avaliação do desempenho de compras de marketing em várias disciplinas

Houve extensas conversas qualitativas sobre o trabalho que *procurement* está fazendo em mídia (dado o alto índice acima), e observou-se que o setor de marketing *procurement* pode ser ativo em:

- Contratação
- Seleção de agências de mídia (se estiver em revisão)
- Remuneração de agências de mídia
- Escopo de trabalho de agências de mídia
- Cobranças/pagamentos de mídia
- Ajudar a definir KPIs
- Avaliações de desempenho de agências de mídia
- Auditoria de mídia: Isso inclui confirmar o que foi comprado (em comparação ao que foi planejado) e garantir que a qualidade reflita as necessidades da marca
- Monitoramento de fraude publicitária
- Benchmarking de custos/taxas
- Fornecer informações sobre diminuição de custos e mitigação de inflação
- Ligação com os principais parceiros digitais externos. Foi mencionado especificamente que muitos profissionais de marketing estão fazendo negócios diretos com empresas como Google e Meta; isso é importante, de acordo com as discussões qualitativas:
 - (a) para que os profissionais de marketing “possuam nossos dados em vez de alugá-los”;
 - (b) minimizar (e idealmente eliminar) descontos;
 - (c) desenvolver programas conjuntamente com parceiros digitais externos.
- Coordenar a atividade das diferentes equipes/grupos internos (se aplicável) para otimizar eficiências.

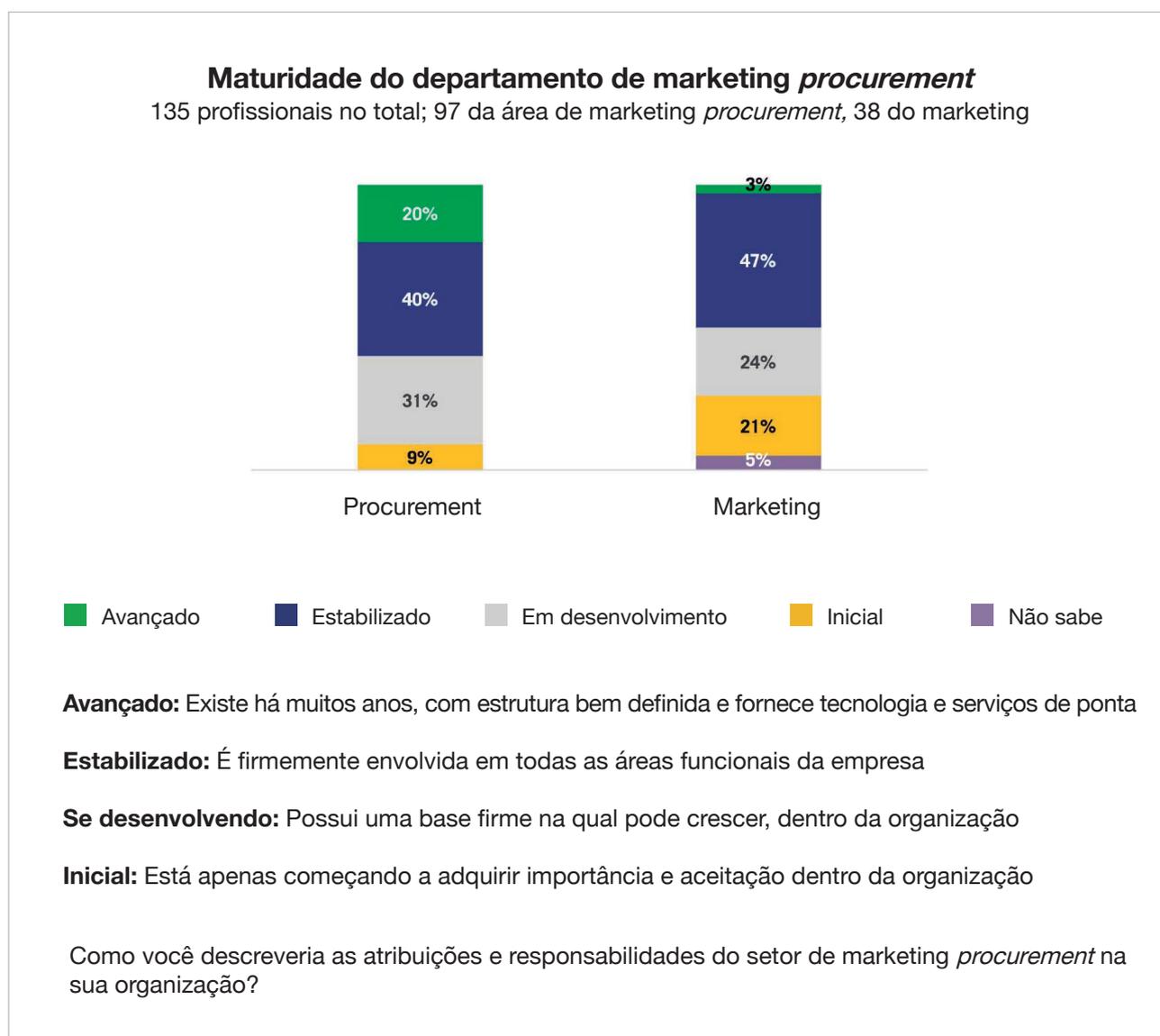


Maturidade do departamento de marketing *procurement*

Procurement e marketing concordam que é provável que o a maturidade do departamento de *procurement* se desenvolva e se torne firmemente arraigada dentro da organização em todas as áreas funcionais.

Mas o setor de *procurement* se considera mais maduro do que o departamento de marketing.

Mais uma vez, os resultados são consistentes com 2010.



Estudo de caso: The Hershey Company

Incorporar o papel de um líder participativo

Contribuição de: Kevin McCollum, gerente de aquisição indireta na The Hershey Company



Uma mudança de emprego, saindo da função de aquisição direta, na TE Connectivity, para marketing *procurement* na The Hershey Company foi uma das curvas de aprendizado mais acentuadas da minha carreira. Tive mentores e professores fantásticos como David Donnelly (ainda na Hershey), Tracy Allery (agora na Nestlé) e a equipe da Cortex Media, que foram fundamentais para me ajudar a aprender sobre mídia, mas, mais importante, para surfar na mudança de paradigma que representou deixar de ser proprietário de um orçamento direto, e virar um influenciador indireto.

Embora o papel do departamento de marketing *procurement* em cada empresa seja diferente, acredito que todos eles têm o potencial de ter uma coisa em comum: liderança participativa. Acredito firmemente que aproveitar meu conhecimento e compreensão sobre a liderança participativa, obtida na minha vida de fé e usá-lo em minha função no setor de marketing *procurement*, na Hershey, foi a mais importante ferramenta para meu sucesso nos últimos seis anos e meio. Mas tinha que ser mais do que apenas conhecimento intelectual. Tinha que vir, também, do coração - a força motriz por trás de minhas atitudes, comportamentos, estratégias e ações.

A filosofia de liderança participativa baseia-se na ideia de interagir com os outros (independentemente da posição) de uma maneira que resulte na obtenção de autoridade em vez de poder. Isso é feito priorizando servir aos outros, à organização e ao bem maior, em vez de meus próprios objetivos ou metas. Em vez de se tornar um capacho, um verdadeiro líder participativo é percebido com muita autoridade e influência por aqueles a quem serve.

Na The Hershey Company, a adoção de uma filosofia de liderança participativa se manifestou de várias maneiras:

- 1.** Gerou um desejo de alinhar minhas metas com as metas de meus subordinados. Quando nossos objetivos estão alinhados, meus subordinados sabem que, para que cada um de nós seja bem-sucedido, o outro também precisa ser. Eles sabem que estou pessoalmente investido em seu sucesso.
- 2.** Eu me posiciono como um facilitador e capacitador - para varrer a burocracia, derrubar obstáculos e preencher buracos, o que abre caminhos e acelera seu desenvolvimento.
- 3.** Eu me esforço para me educar e fazer perguntas para entender por que investimos em agências, fornecedores e plataformas de tecnologia que ajudam a impulsionar nossos negócios. Ter esse conhecimento me permite entender o que é importante para todos os envolvidos no processo e para o negócio, e o que os fornecedores estão procurando no relacionamento.

4. Ter um conhecimento íntimo do que investimos e por quê, me dá uma enorme credibilidade perante meus colegas de empresa e ajuda a ganhar sua confiança. Eles me consideram como parte ou ainda como uma extensão de sua equipe. Eles querem me envolver desde o início dos processos e com frequência - me colocando no início das renegociações de contratos, solicitando fornecedores para novas necessidades de negócios e discutindo problemas antes que eles se tornem interrupções significativas. Este bom relacionamento nos permite nos comunicar com agências e fornecedores em uníssono, e escolher onde e quando empregar a estratégia necessária de policial bom/policial mau. Meus colegas confiam em mim para ligar, visitar e até mesmo negociar com agências e fornecedores sem que eles estejam presentes.

5. Esse nível de confiança e respeito me permite desafiar meus colegas em relação a motivos, estratégias, avaliações de desempenho e custo/benefício. Eles sabem que não vou minar sua credibilidade ou questionar sua integridade, mas vou fazer-lhes perguntas difíceis relacionadas a negócios para garantir que o crescimento de longo prazo do negócio permaneça no foco e que gastemos os fundos da empresa com sabedoria.

6. Um bom conhecimento sobre o trabalho também desenvolve respeito e apreciação das agências e fornecedores com os quais trabalho. Eles entendem que não podem jogar areia nos meus olhos e que, embora eu os pressione, os tratarei com dignidade e serei justo e honesto em meus negócios com eles. Isso cria confiança para que eles saibam que podem me procurar proativamente para mediar conflitos causados pela Hershey (conflitos de personalidade, formas de trabalho, processos/procedimentos, cobrança/faturamento etc.) que sejam prejudiciais ao relacionamento comercial ou que estejam causando ineficiências.

7. Ter um relacionamento valioso em ambos os lados da mesa, mas mantendo uma perspectiva ainda independente, um olhar externo, me permite fornecer *insights* sobre como melhorar processos e formas de trabalho. Quando trago essas oportunidades para a mesa, elas recebem a devida consideração por ambos os lados, o que fortalece ainda mais não apenas a relação de trabalho de ambos os lados, mas a criação de um valor adicional que apenas o setor de *procurement* pode trazer para a mesa.

Embora outras abordagens possam funcionar e serem valiosas, acredito que a adoção da liderança participativa me rendeu imensos dividendos durante toda a minha carreira e, especificamente, no meu tempo na The Hershey Company. Recebi comentários de líderes de contas em agências e outros fornecedores que gostariam de me clonar (ou pelo menos meu estilo) para trabalhar em alguns de seus outros clientes. Também recebi inúmeros elogios, de vice-presidentes a profissionais de marketing júnior nas trincheiras, sobre como meu envolvimento é valioso para o sucesso deles e como é surpreendentemente agradável trabalhar com *procurement* (pelo menos na maior parte do tempo!). É aqui que a palavra liderança, dentro do conceito de liderança participativa, realmente brilha. Por causa da atitude de servidor e da abordagem que assumo, recebi um papel de liderança. Desde receber um assento e um voto à mesa, na crítica missão de selecionar uma agência de mídia, ao momento de profissionais de marketing juniores dizerem que não ousariam contratar fornecedores em potencial em um novo negócio sem entrar em contato comigo primeiro, os benefícios da liderança servidora se mostraram valiosos de várias maneiras.

Marketing *Procurement* liderar, seguir ou participar?

Observe que daqui para frente neste relatório veremos as perspectivas dos três constituintes: compras, marketing e agências.

O setor de *procurement* percebe que sua relação com o marketing provavelmente é de participação.

- *Procurement* participa com o departamento de marketing e tem um “lugar à mesa” para discussões. Um entrevistado da pesquisa qualitativa disse: “Marketing *procurement* existe para apoiar os profissionais de marketing. É altamente colaborativo. Não estamos aqui para dizer a eles o que fazer.”

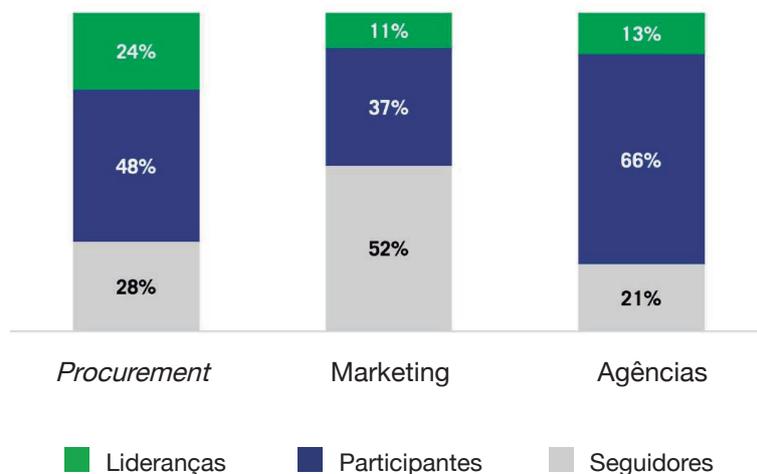
Enquanto isso, o marketing percebe que o departamento de *procurement* é mais um seguidor.

- O departamento de marketing *procurement* segue a direção e liderança do departamento de marketing.

Na sua maioria, as agências enxergam essa relação como sendo de participação.

Relação entre *procurement* e marketing

220 profissionais no total; 97 da área de marketing *procurement*, 38 do marketing e 85 de agências



1 – Marketing *procurement* apresenta liderança proativa e presta serviços junto ao departamento de marketing

2 – Marketing *procurement* participa conjuntamente ao departamento de marketing e conquistou seu “lugar a mesa” nas discussões

3 – Marketing *procurement* segue a direção e liderança do departamento de Marketing quando adquirir importância e aceitação dentro da organização

Quais das afirmações a seguir melhor descrevem a relação entre Marketing Procurement e o departamento de Marketing?

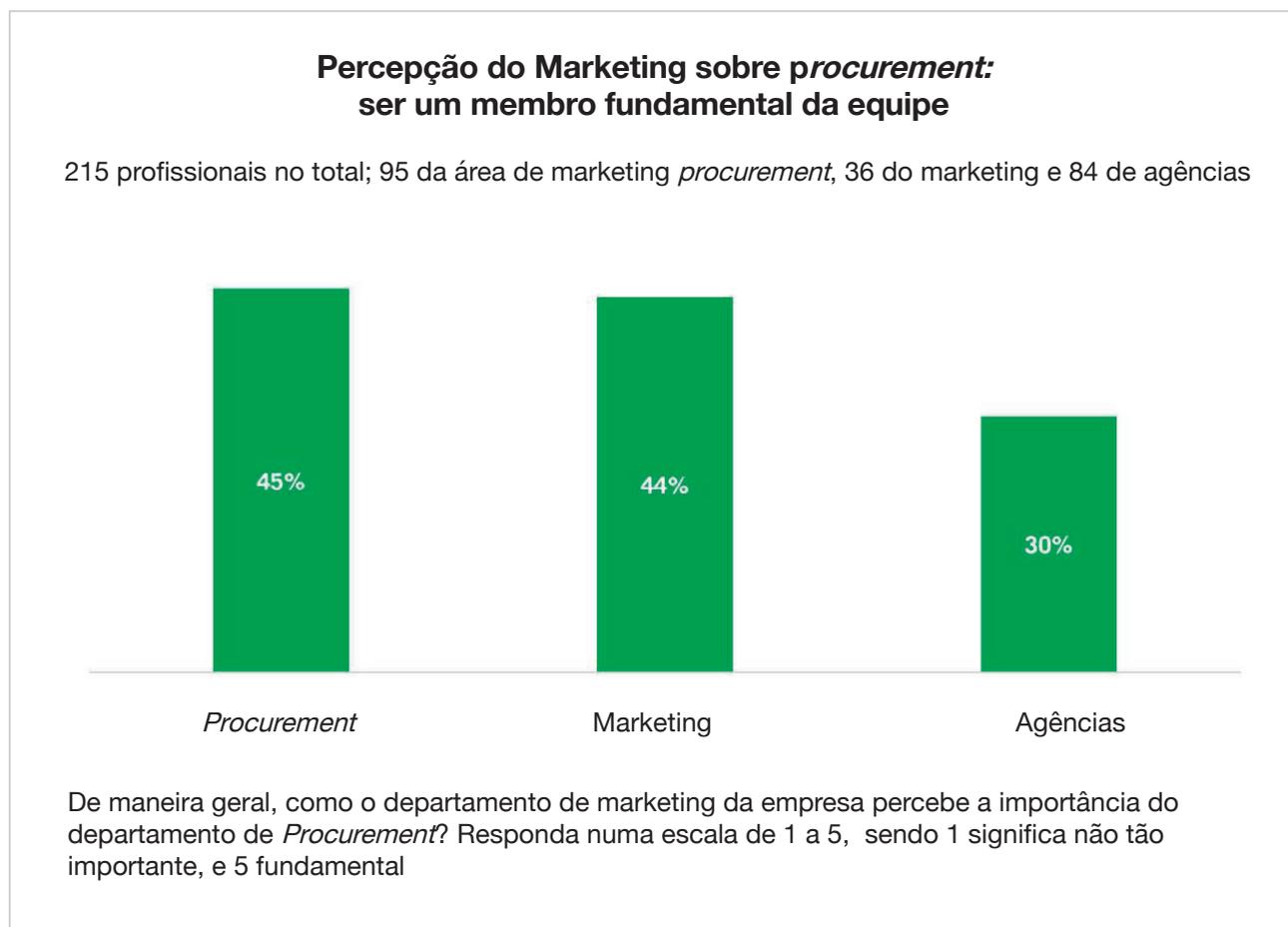
Percepção do Marketing sobre *procurement*: Ser um membro fundamental da equipe

Como o marketing do cliente percebe o departamento de marketing *procurement* em termos de ser um membro fundamental da equipe?

As perspectivas de *procurement* e marketing estão muito alinhadas, com quase metade de cada grupo acreditando que a organização de marketing percebe o departamento de marketing *procurement* como um membro fundamental da equipe.

As agências estão menos inclinadas a perceber a questão desta maneira.

Comparado a 2010, a percepção do marketing sobre o departamento de *procurement* ser um membro fundamental da equipe melhorou. A percepção do marketing agora está no mesmo nível da visão do setor de *procurement*; em 2010, estava em pé de igualdade com a perspectiva da agência.

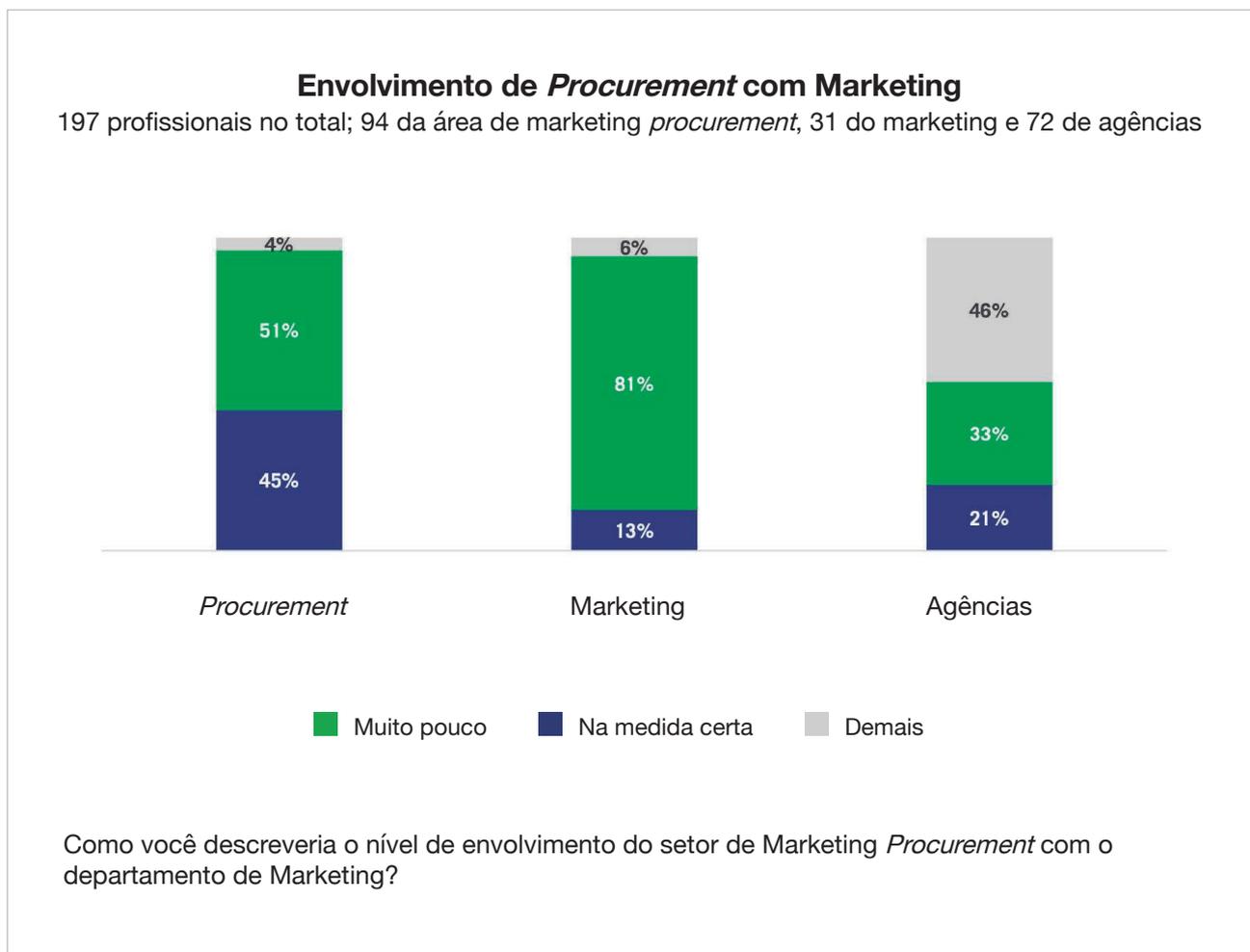


Envolvimento de *Procurement* com Marketing

Tanto *procurement* quanto o marketing estão alinhados em termos de sua percepção do nível de envolvimento do setor de *procurement* com o marketing. A maioria de cada grupo percebe que a relação está “próxima do ideal”. No entanto, o setor de *procurement* gostaria de um envolvimento ainda maior, visto que 45% responderam “muito pouco”.

As agências são mais propensas a perceber o envolvimento de *procurement* com o marketing como “demais” (46%).

Essas descobertas são consistentes com 2010.

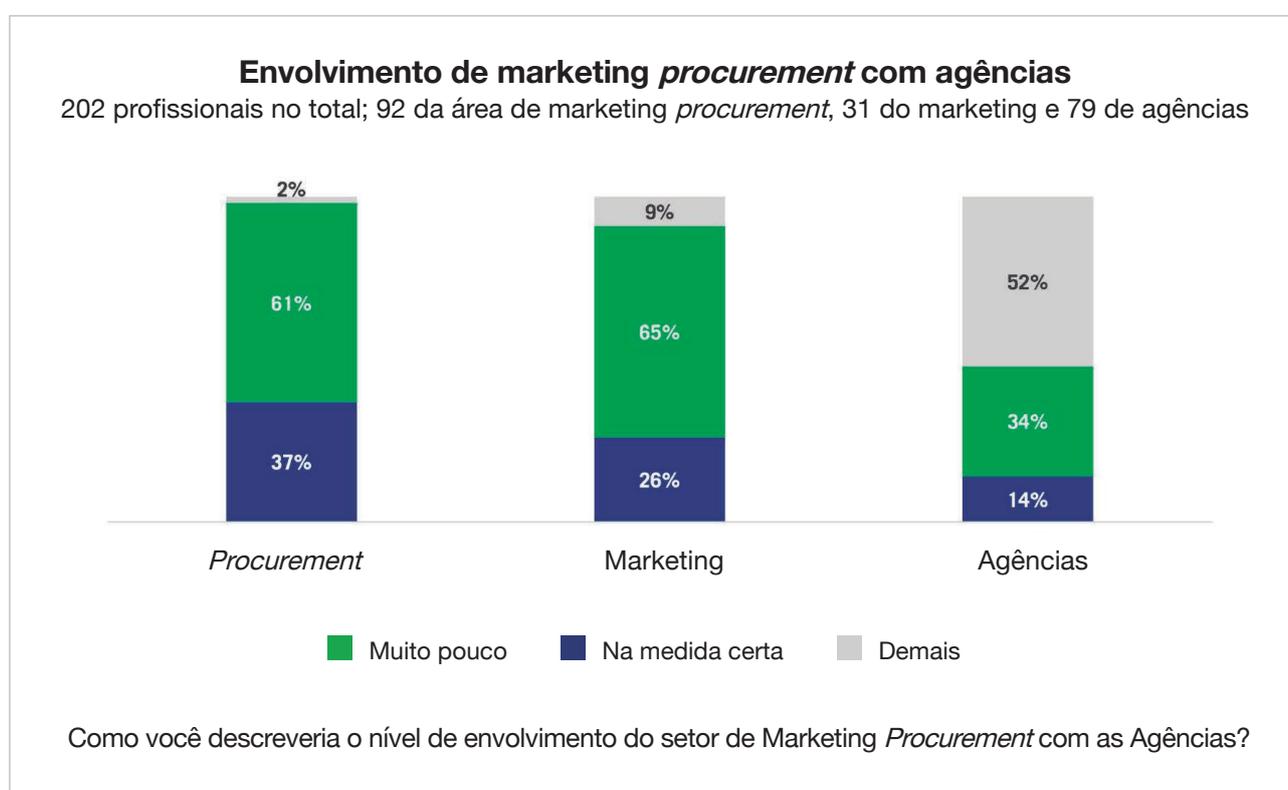


Envolvimento de Marketing *Procurement* com Agências

Tanto *procurement* quanto o marketing estão alinhados em termos de percepção do nível de envolvimento de *procurement* com as agências. A maioria de cada grupo percebe que está “próximo ao ideal”. Mais uma vez, o setor de *procurement* gostaria de ter ainda mais envolvimento, já que 37% responderam “muito pouco”.

As agências se mostraram muito mais propensas a perceber que o envolvimento de marketing *procurement* com elas é “demais” (52%).

Essas descobertas são consistentes com 2010.



No *feedback* qualitativo das agências, havia a perspectiva de que trabalhar com *procurement* “ainda é muitas vezes uma experiência negativa para as agências”, ajudando a explicar a percepção de que o envolvimento de *procurement* com elas é excessivo.

Além disso, vários respondentes de agências comentaram que o setor de *procurement* está liderando a maioria das análises de agências. Enquanto isso, o papel dos consultores de pesquisa foi reduzido. Especula-se que o aumento do papel de *procurement* no processo de busca e seleção de agências (e o aumento do número de revisões em geral) pode ser um fator significativo (e uma nova dinâmica desde o relatório de 2010) contribuindo para a perspectiva das agências de que o envolvimento das compras com as agências é demais.

Estudo de Caso: VISA

Relacionamentos transparentes com agências oferecem resultados justos e mensuráveis

Contribuição de: Ashley Cole, vice-presidente global de marketing e fornecimento na Visa e na Mithun Sharma



A Visa é uma das maiores e mais bem-sucedidas marcas do mundo. Somos a única marca que é um dos principais patrocinadores das Olimpíadas, Paraolimpíadas, FIFA e NFL.

A equipe de marketing gerencia nossos esforços B2C, B2B e B2B2C em mais de 100 países, cinco *hubs* regionais e equipes multifuncionais globais. Nossas parcerias com agências atendem aos requisitos locais, regionais e globais. Estamos trabalhando constantemente com finanças, compras, marketing e nossas agências para atingir nossos objetivos e desbloquear oportunidades de criação de valor e integração entre nossos profissionais e agências.

Na Visa, nossas parcerias com as agências são melhores quando temos clareza sobre nossos objetivos e a agência está focada em nos ajudar a alcançá-los. Acreditamos que focar em planos de gastos rígidos ou em planilhas mirabolantes não é o caminho para um relacionamento bem-sucedido. Em vez disso, os relacionamentos prosperam e o valor verdadeiro é alcançado quando o *sourcing* e o marketing trabalham em sintonia com as agências na busca de atingir expectativas mútuas.

Transparência e comunicação clara são fundamentais para o alinhamento em torno de um resultado conjunto com nossas agências. Sabíamos que precisávamos encontrar uma maneira de trabalhar melhor e de maneira mais inteligente na busca por um relacionamento mais forte. Em 2019, nossas equipes começaram a alinhar nossas metas de marketing com nossas agências globais de criação e mídia. Temos responsabilidades conjuntas uns com os outros e com nossas agências e atualizamos as metas anualmente para refletir as necessidades de nossas agências parceiras e do nosso negócio.

Nossa estrutura de remuneração responsável foi desenvolvida com as seguintes expectativas:

1. Uma parceria criada entre a Visa e nossas principais agências para promover a transparência e o rigor, na busca pelo desempenho
2. Uma forma de compensar nossos parceiros de acordo com nossos resultados financeiros
3. Uma visão contínua e auditável do sucesso do relacionamento e das oportunidades de melhoria
4. Vincular diretamente uma parte da remuneração de nossas agências ao desempenho delas, de acordo com critérios previamente alinhados.

Este programa foi desenvolvido para ajudar a gerenciar três grandes desafios que enfrentávamos como organização: (1) a análise de desempenho não estava alinhada com métricas de marketing atribuíveis; (2) a qualidade dos setores de criação e mídia não era avaliada por terceiros; (3) as pontuações do NPS (*Net*

Promoter Score) não alimentavam com precisão um *feedback* efetivamente transformador. Não estávamos medindo ou vinculando o desempenho das agências ao desempenho da Visa, ou ainda, aproveitando o potencial de recompensar financeiramente nossas agências nos casos de desempenho excepcional.

O advento dessa estrutura permite que nossas principais agências tenham uma plataforma comum com áreas específicas da empresa para cada parceiro (criação, produção e mídia) e compartilhem a responsabilidade pelos resultados dos negócios, avaliados em três grandes pilares:

1. Relacionamento: Mecanismo qualitativo para avaliar o desempenho da agência, na visão das principais partes interessadas dentro da Visa, por meio de uma pesquisa que se concentra profundamente em sete áreas principais:

- a.** Inovação e Soluções: A agência desenvolve ideias, estratégias e/ou programas inovadores que atendem aos nossos objetivos de curto e longo prazo e ajudam a melhorar nossa estratégia de marketing.
- b.** Integração: A agência gerencia a integração entre o ecossistema da agência e as equipes globais, regionais e/ou locais da Visa através de comunicação consistente e alinhamento de metas e formas de trabalho.
- c.** Confiança e Parceria: A agência é um parceiro em quem confiamos para cumprir os objetivos da Visa, sendo exemplo dos princípios de liderança da Visa.
- d.** Confiabilidade e expertise no assunto: A agência antecipa proativamente as principais questões, percepções e tendências; interpreta seu impacto em nossos negócios; e desenvolve estratégias para lidar com elas.
- e.** Relacionamento geral: A agência apresenta várias opções viáveis para qualquer situação, justificativas estratégicas para cada uma dessas opções, justificativas de custo e/ou impacto na eficiência, além de uma recomendação clara com base no provável impacto para a Visa.
- f.** Governança: A agência entende e respeita nossa hierarquia, protocolos, governança e cultura.
- g.** Inclusão e Diversidade: A agência é um exemplo das políticas de inclusão e diversidade, através de seu próprio pessoal, processos de pensamento e produção.

2. Valor: entrega de resultados-chave tangíveis, definidos de acordo com as principais capacidades da agência. Isso pode incluir valor de mídia, qualidade de anúncios digitais, eficiência de produção e consistência na criação (auditados por terceiros e comparados, através de *benchmarks*, com os padrões do setor).

- a.** Varia de acordo com o tipo de agência e com o que se espera que ela faça para a Visa. Isso medirá o quanto eles são bons em nos entregar resultados, de acordo com suas principais capacidades.
- b.** Principalmente avaliado por terceiros.

3. Resultados: Desempenho mensurável da contribuição da agência para os resultados comerciais da Visa. Isso pode incluir desempenho da campanha, *recall* do anúncio e ROI. (Medido por terceiros e pelos métodos de modelagem das equipes da *Global Insights & Analytics*.)

- a.** Varia de acordo com o tipo de agência, mas está ligado à geração de resultados comerciais. Muitas das métricas aqui dependem da colaboração entre agências para serem bem-sucedidas.
- b.** Medido por equipes internas da Visa e terceiros.

O resultado dessa abordagem é que temos relações transparentes com as agências, que fornecem resultados justos e mensuráveis para ambos cliente e fornecedor. O resultado intangível é que grandes talentos são alocados em nossas contas em todo o mundo e as equipes se sentem alinhadas. Com espírito de parceria, aprendizado e melhoria contínua, estamos todos alcançando nossos objetivos.

Saúde do relacionamento entre *procurement*, marketing e agências

Procurement e marketing concordam sobre a saúde do relacionamento que mantêm entre si.

- 57% dos entrevistados de *procurement* e 59% dos profissionais de marketing consideram o relacionamento extremamente ou muito saudável.
- Houve melhorias aqui desde 2010 para os entrevistados de marketing.

Procurement e agências não estão nem um pouco alinhados.

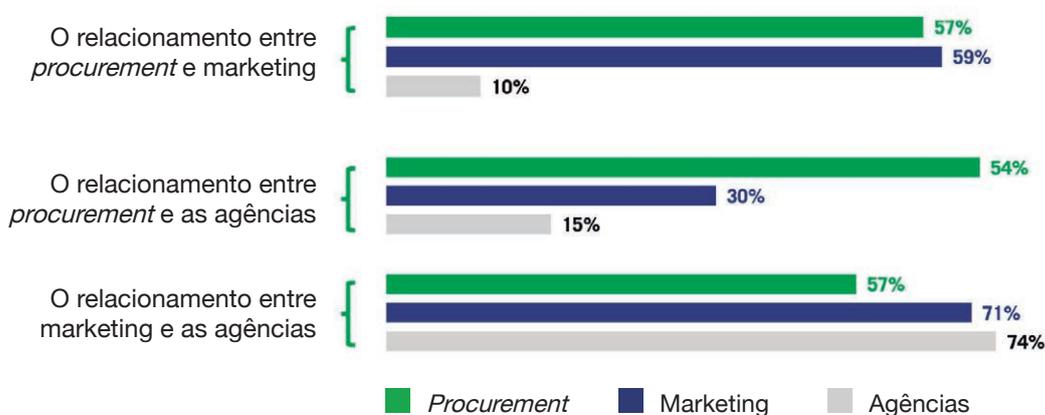
- 54% da base de respondentes de *procurement* caracterizaram o relacionamento como extremamente ou muito saudável, mas apenas 15% das agências se sentem assim. O marketing está no meio do caminho, com 30%.
- Não houve melhora aqui desde 2010.

Marketing e agências concordam sobre a saúde do relacionamento entre eles.

- 71% dos profissionais de marketing e 74% das agências consideram o relacionamento extremamente ou muito saudável.
- Também houve melhora aqui desde 2010 para os entrevistados de marketing.

Saúde do relacionamento (*extremamente/muito saudável*)

210 profissionais no total; 95 da área de marketing *procurement*, 34 do marketing e 81 de agências



Como você descreveria a saúde do relacionamento entre o setor de *procurement* e de marketing com as agências?

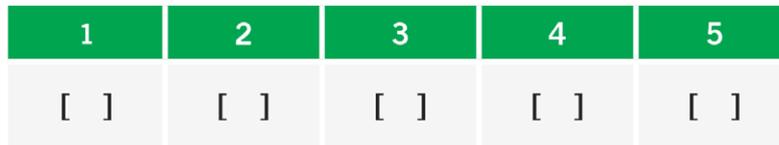
(Extremamente saudável, muito saudável, saudável, pouco saudável, muito pouco saudável, nem um pouco saudável)

É digno de nota que apenas 10% das agências entrevistadas classificaram a relação entre *procurement* e marketing como saudável. Em nossas discussões qualitativas, havia a visão de que “marketing e *procurement* não aparecem como uma frente unida para as agências”. Outro disse: “o marketing muitas vezes culpa o *procurement* pelas coisas (quando conversando com a agência), mas isso ajuda a colocar o *procurement* em uma posição de poder”. Com relação ao relacionamento entre *procurement* e agências, um líder de agência comentou: “Existe uma relação distante entre agências e *procurement*”.

Definição de Valor do *procurement*

Foi perguntado aos entrevistados: “Por favor, indique onde no continuum abaixo o grupo de marketing *procurement* se posiciona em termos de sua definição do que constitui valor.”

Definição de valor, na perspectiva do departamento de *Procurement* é o custo mais baixo



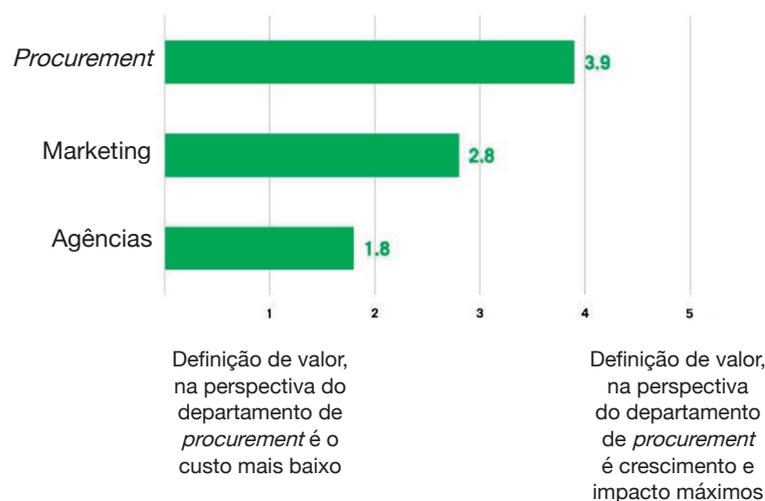
Definição de valor, na perspectiva do departamento de *Procurement* é crescimento e impacto máximos

Procurement tende a enxergar sua própria definição de valor mais próxima a “crescimento e impacto máximos” do que as agências e os profissionais de marketing. As agências enxergam que a definição de valor, por parte do setor de *procurement*, seja “o custo mais baixo”. O marketing está entre os dois.

Em comparação com 2010, a visão de *procurement* e agências não mudou. Mas em 2010, o marketing era muito mais propenso a perceber a definição de valor do *procurement* como sendo o custo mais baixo, e isso mudou em 2022.

Definição de valor, na perspectiva do departamento de *procurement*

198 profissionais no total; 89 da área de marketing *procurement*, 32 do marketing e 77 de agências



Indique, no continuum, onde se situa a visão do departamento de *procurement* em relação à definição de valor.

Visão do setor de *Procurement* sobre o Marketing

Foi perguntado aos entrevistados: “Por favor, indique onde, no continuum abaixo, o grupo de marketing *procurement* se posiciona em termos de sua visão da função de marketing”.

Procurement enxerga marketing como uma despesa a ser minimizada

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

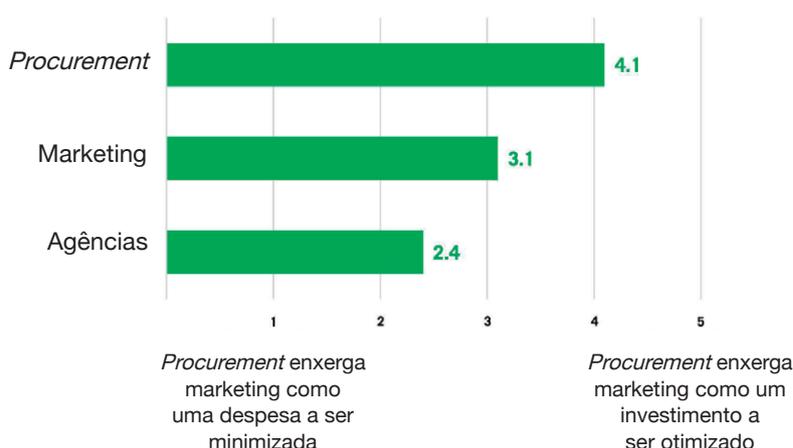
Procurement enxerga marketing como um investimento a ser otimizado

Ao contrário das agências e do marketing, *procurement* percebe que sua visão sobre o marketing é de “um investimento a ser otimizado”. As agências tendem a perceber que o *procurement* vê o marketing como uma “despesa a ser minimizada”. Mais uma vez, o marketing está entre os dois.

Em comparação com 2010, a visão de *procurement* e agências não mudou. Já o marketing, em 2010 era muito mais propenso a achar que a visão de *procurement* sobre a função de marketing era a de “uma despesa a ser minimizada”. Em 2022 houve uma mudança para “um investimento a ser otimizado”.

Visão do setor de *procurement* sobre o marketing

197 profissionais no total; 88 da área de marketing *procurement*, 32 do marketing e 77 de agências

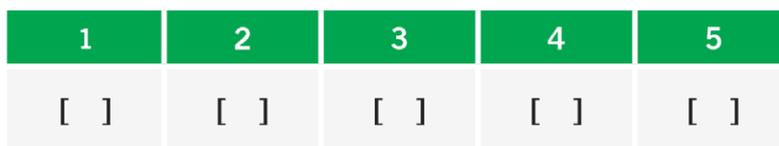


Indique, no continuum, onde se situa a visão do departamento de *procurement* em relação função do marketing.

Interações de *procurement* com Marketing e Agências

Foi perguntado aos entrevistados: “Por favor, indique, no continuum abaixo, onde o grupo de marketing *procurement* se posiciona em termos da forma como enxerga suas interações com o marketing e a(s) agência(s).”

Os departamentos de *procurement* tomam decisões com o mínimo de participação de outras partes interessadas



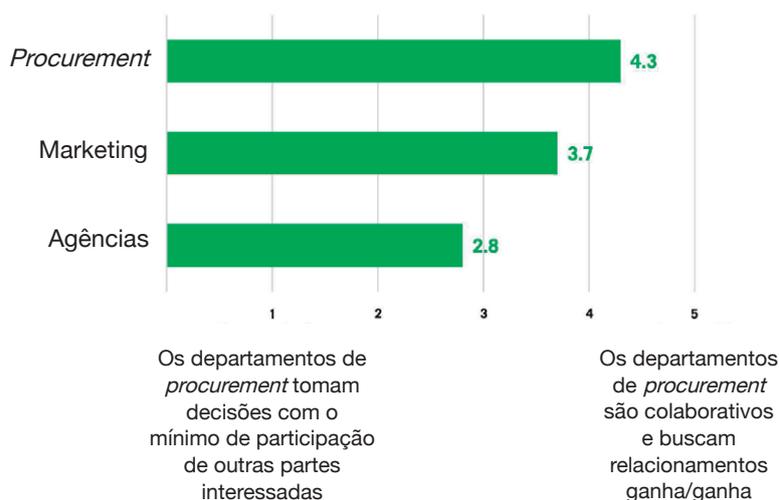
Os departamentos de *procurement* são colaborativos e buscam relacionamentos ganha/ganha

Procurement tem uma tendência muito maior do que os outros constituintes de perceber que eles são colaborativos e buscam relacionamentos ganha/ganha. As agências são mais propensas a perceber que *procurement* toma decisões com o mínimo de contribuição de outras partes interessadas. Mais uma vez, o marketing está entre os dois.

Esses resultados são consistentes com 2010.

Interações de *procurement* com marketing e agências

197 profissionais no total; 88 da área de marketing *procurement*, 32 do marketing e 77 de agências



Por favor, indique, no continuum abaixo, onde o grupo de marketing *procurement* se posiciona em termos da forma como enxerga suas interações com o marketing e a(s) agência(s).

Estudo de Caso: Warner Bros, Discovery

Uma parceria verdadeira e franca

Contribuição de: Sebastien Slek, Diretor Executivo e Global Sourcing Marketing na Warner Bros. Discovery



A situação

Qualquer sexta-feira às 17h30: A reunião final de marketing com os cineastas acabou. Materiais criativos estão espalhados por toda a sala de reuniões. A reunião durou mais do que o esperado, mas todos os executivos de criação, o CMO, o produtor do filme e os principais talentos presentes estão satisfeitos com o trabalho e as modificações aprovadas podem começar.

Todos os ativos digitais, impressos e de mídia social foram revisados e validados. Embora alguns recursos tenham sido anotados, separados por cores, agrupados e reformulados, muitos outros foram eliminados do plano mestre da campanha.

Consistência na narrativa é fundamental. Cada campanha de filme exige uma alquimia muito precisa entre todos os seus ativos, desde os trailers até a promoção.

A campanha de um filme é como uma explosão de chiclete: normalmente cresce lentamente, culminando em uma blitz de pré-lançamento de duas semanas e atinge seu pico na bilheteria do fim de semana. Está em preparação há meses, em paralelo com a produção do filme. Ao longo do caminho, várias abordagens criativas foram utilizadas e discutidas por longas horas, em várias rodadas, resultando em um grande número de placas publicitárias produzidas. A maioria delas foi abandonada antes da aprovação final, levando à criação de centenas de ativos para a campanha final.

Enquanto as equipes de criação estão se comunicando com suas respectivas agências (de impressão, mídias sociais, e audiovisuais) sobre as decisões para cada ativo e compartilhando anotações e comentários, outra equipe está ocupada removendo os materiais sensíveis que ainda estão pendurados nos trilhos da parede ou nas mesas para serem destruídos.

As agências de criação agora têm o resto do fim de semana para fazer as edições, concluir todos os recursos aprovados e entregá-los fisicamente por correio expresso na segunda-feira.

O problema

Durante uma revisão de negócios com o *Global Sourcing*, uma de nossas agências de criação comentou como nosso processo criativo era manual, intensivo e complicado na utilização de materiais físicos de apresentação - os quadros impressos, as anotações a lápis, a entrega pelo correio e a destruição física dos materiais. Somado as pressões já existentes, isso apenas aumentou o esforço. Além disso, esses processos demorados e esforços desnecessários não eram ambientalmente neutros. Algo tinha que ser feito para eliminar grande parte desse desperdício.

A solução

Ouvimos e discutimos como poderíamos economizar tempo e dinheiro e criar as condições para uma situação vantajosa para todos. A solução encontrada foi atualizar nosso processo manual para ser mais digital e ágil.

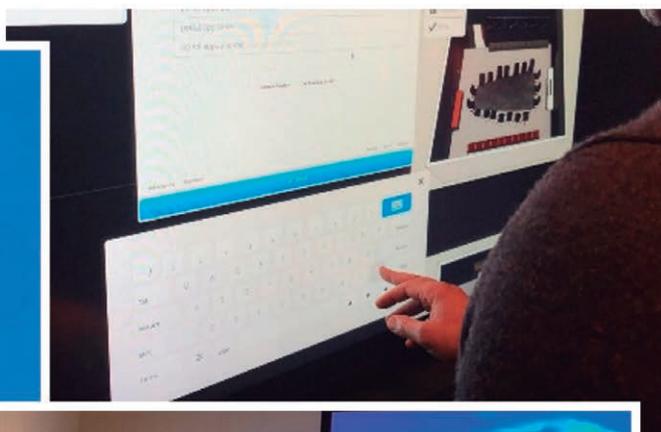
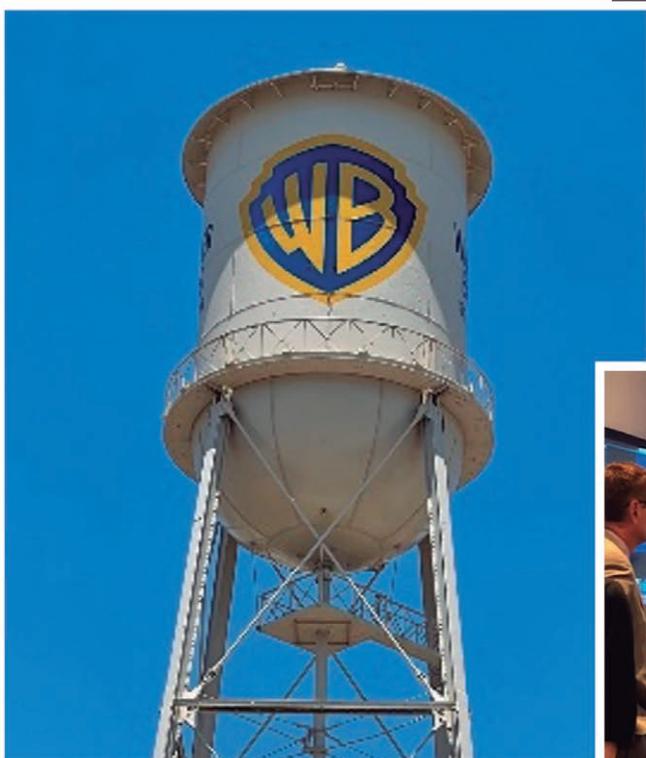
Com o apoio de nossas agências parceiras e executivos de marketing, construímos um *business case* holístico para equipar a principal sala de criação com grandes telas touchscreen. Também adquirimos um novo *software* de tecnologia para alimentar essas telas, ao mesmo tempo em que disponibilizamos a possibilidade de participação ao vivo e online entre nossas equipes de criação e suas agências remotas, e de edição em tempo real. O ROI do projeto foi muito atrativo (menos de um ano), e a decisão de Finanças de aprovar a implementação desta iniciativa foi muito simples. Houve também inúmeros benefícios ambientais, bem como reduções quantificáveis de resíduos. O objetivo ganha-ganha foi alcançado.

Parceria como um propulsor de crescimento

Nada disso teria sido possível sem uma parceria verdadeira e aberta entre nossas agências parceiras, nossos profissionais de marketing e nossa equipe.

Temos muito orgulho de nossas parcerias. Para nós, são duas partes sentadas do mesmo lado da mesa, olhando na mesma direção e ajudando-se a alcançar objetivos mutuamente benéficos.

Vai muito além de transações, propostas ou negociações. Nossa parceria se esforça para ser um espaço seguro para compartilhar ideias, melhorar práticas, criar conjuntamente e inovar, ao mesmo tempo em que possibilita maior eficiência de processos e melhor alocação de recursos. Resumindo, essa parceria confiável é um propulsor de crescimento que impulsiona nossa organização de marketing a ser tão bem-sucedida.



O sucesso atual do *procurement*

Os entrevistados receberam uma lista de nove metas e foi solicitado que avaliassem o desempenho atual do setor de *procurement*. Todos os entrevistados classificaram “proporciona economia/ evita custos” como o mais alto desempenho.

O setor de *procurement* se auto classifica melhor do que o marketing em todos os objetivos. As agências classificam o desempenho de *procurement* como mais baixo que os outros em todas as metas. Frequentemente, a resposta da agência é perturbadoramente baixa. Por exemplo, apenas 4% dos respondentes das agências classificam *procurement* como muito bem-sucedidas/bem-sucedidas em fornecer melhorias de processo, ajudando as agências a trabalhar com mais eficiência e ajudando as agências a trabalhar com mais efetividade.

O sucesso atual do *procurement* (muito bem-sucedido/bem-sucedido)

201 profissionais no total; 90 da área de marketing *procurement*,
33 do marketing e 78 de agências



Quão bem sucedido você classifica o resultado do departamento de marketing *procurement*, acerca dos objetivos listados?

Características do marketing *procurement*

Os entrevistados receberam uma lista de sete características de marketing *procurement* e foram perguntados sobre seu nível de concordância.

Procurement se avalia mais alto do que o marketing em todas as características. As agências classificam *procurement* abaixo que outros entrevistados em todas as características. Em geral, a perspectiva da agência é novamente perturbadoramente baixa. Nem um único entrevistado da agência concordou completamente que o *procurement* tem conhecimento em publicidade/marketing.

Características do marketing *procurement* (concordo plenamente)

199 profissionais no total; 89 da área de marketing *procurement*,
32 do marketing e 78 de agências



Usando a escala abaixo, indique quais afirmações você concorda, na descrição do departamento de *procurement* (Concordo plenamente; concordo parcialmente; nem concordo, nem discordo; discordo parcialmente; discordo completamente)

O que os líderes das agências estão dizendo

“O setor de *procurement* e as agências trabalham melhor em conjunto quando formam uma verdadeira parceria por meio de um relacionamento recíproco, e tendo o setor de *procurement* envolvido durante todo o processo de marketing. Ao manter comunicações abertas e contínuas, com *feedback* bilateral regular e discussões casuais, é fácil identificar e implementar melhorias conjuntas de processos para maximizar os investimentos em marketing. A economia resultante da melhoria do processo pode tornar o gasto com honorários irrelevante e melhorar os resultados de marketing.”

Lisa Miller, CPA e CFO da Collemcvoy

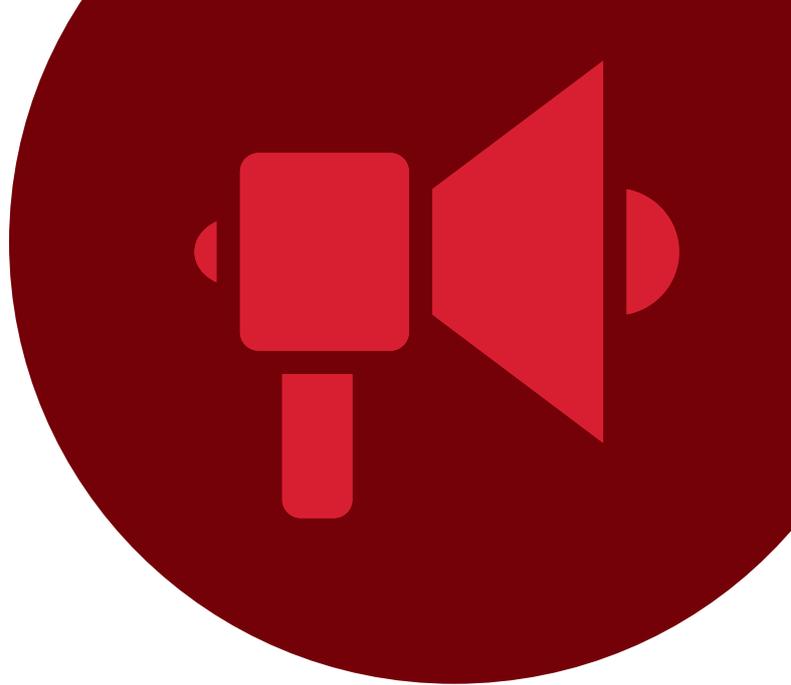
“Bem desenvolvido, gerenciado e com as pessoas certas, marketing *procurement* pode ser um parceiro importante e um ativo extremamente valioso para o departamento de marketing (e portanto, para a empresa) e para as agências. Marketing *procurement* também pode ser um parceiro muito valioso na preservação da saúde dos relacionamentos. Porém, quando há uma busca desmedida por redução de custos, pode haver prejuízos à estrutura, à equipe e, claro, a remuneração.

“Como agências, ser remunerado de forma justa é fundamental para que possamos trazer os melhores talentos e retê-los. De uma perspectiva multicultural, o setor de marketing *procurement* tem muito a aprender. Só porque nossos orçamentos são muito menores do que deveriam e porque somos representantes de um segmento, não significa que nosso pessoal precise receber menos ou trabalhar mais horas por ano. Pelo contrário. Somos agências especializadas e nosso talento é raro e especializado. Esse pequeno detalhe ainda parece escapar de muitos departamentos de *procurement*. Entender como as agências funcionam, entender a arena do marketing multicultural e ter mais diálogo é o caminho para um melhor entendimento recíproco e para a maximização de valor.”

Alex Lopez Negrete, presidente e CEO da Lopez Negrete Communications

“Marketing, *procurement* e agências devem operar como um triunvirato e trabalhar juntos nos escopos desde o início, colocando suas diferentes habilidades em jogo. As agências nem sempre estão cientes dos protocolos internos dos clientes, e os profissionais de marketing geralmente trazem o setor de *procurement* tarde demais para efetuar qualquer mudança significativa: escopos, como o projeto será entregue e o modelo de negócios subjacente já foram determinados. Isso deixa pouco espaço para que sejam efetivos e reduz seu range de atuação a tentar reduzir os preços, que a princípio já estão acertados. Se as três partes colaborarem desde o início, isso levará a processos e resultados mais eficazes para ambas as empresas.”

Richard Tan, FCA, CFP e Sócio na Fig Agency



“As equipes de *procurement* precisam perceber que a verdadeira vitória vem quando há um vínculo emocional criado entre o cliente e a agência, não apenas um contrato financeiro. A equipe se esforça mais, se compromete mais e pensa no negócio do cliente fora do horário de trabalho, porque se sente valorizado.”

Carl Johnson, sócio fundador e presidente executivo da Anomaly

“Ao longo dos anos, vi o papel do *procurement* se elevar nas organizações. Embora eles desempenhem um papel específico e significativo, o que sempre me impressionou foi a intenção deles de garantir que sempre haja um processo de revisão justo e equilibrado. Quando *procurement* está plenamente envolvido, sei que haverá um processo, um resultado e todos os participantes das agências estarão jogando no mesmo campo com as mesmas regras.”

Stephen Larkin, vice-presidente sênior de crescimento e desenvolvimento da RGA US

“Este útil relatório nos lembra dos benefícios que uma compreensão compartilhada dos objetivos de negócios fornece como aceleradora poderosa para o relacionamento mútuo e para os negócios. Os resultados mais contundentes ocorrem quando marketing e *procurement* alinham suas metas e quando os KPIs de *procurement* se concentram na otimização do investimento versus redução de custos, além de começar com uma compreensão profunda dos processos e produtos da agência. No entanto, está claro que quando algum desses fatores está desalinhado, cria-se um obstáculo para desenvolver uma parceria valiosa e duradoura para ambas as partes.”

Mollie Rosen, vice-presidente executiva, Estratégia, Insight e Inovação na 4 A's

Conclusões e Recomendações

Existem boas e más percepções no mundo do marketing *procurement*. Embora tenha havido algum progresso desde nosso *benchmark* de 2010, ele foi, francamente, decepcionante.

Um dos principais motivos é que o marketing *procurement* ainda está crescendo.

- O departamento médio de marketing *procurement* existe há 11,6 anos, em comparação com 9,8 anos na pesquisa de 2010.
- 55% dos departamentos de marketing *procurement* existem há menos de 10 anos. Isso significa que eles nem existiam quando fizemos nosso *benchmark* anterior.
- 24% dos profissionais de marketing *procurement* têm menos de cinco anos de experiência na área.
- 48% estão em organizações com orçamentos anuais de publicidade, nos EUA, inferiores a US\$ 200 milhões e quase 20% têm orçamentos inferiores a US\$ 30 milhões.

Muitas organizações adicionaram departamentos de marketing *procurement* e agora até empresas com orçamentos de publicidade menores têm marketing *procurement* - em ambos os casos, algumas podem ser empresas novas. Embora algumas organizações tenham departamentos de marketing *procurement* maduros e estabelecidos há muito tempo, na sua maioria, eles ainda são adolescentes. Isso ajuda a explicar por que muitos dos problemas que estavam conosco em 2010 permanecem aqui, hoje.

Houve progresso, particularmente na relação entre marketing *procurement* e marketing.

- Ambos avaliam a saúde da relação entre si igualmente: 57% dos entrevistados de compras e 59% dos profissionais de marketing classificam o relacionamento como extremamente ou muito saudável. Houve melhora desde 2010 para os respondentes de marketing.
- A percepção do marketing de enxergar o departamento de *procurement* como “um membro crítico da equipe” melhorou desde 2010 e agora é igual à percepção de compras de marketing.
- Na principal métrica de “como o departamento de *procurement* define valor”, a percepção do marketing melhorou e se aproximou de “máximo crescimento e impacto”, se afastando do “menor custo”.
- O marketing se aproximou da visão de que o setor de *procurement* enxerga o marketing como “um investimento a ser otimizado” e não mais como “uma despesa a ser minimizada”.

Ainda existem grandes divergências em muitas áreas do relacionamento, incluindo a identificação da amplitude do suporte do marketing *procurement*, a classificação do desempenho do marketing *procurement* em suas responsabilidades e as várias características do marketing *procurement*. Um exemplo disso é que 55% dos entrevistados de *procurement* concordam totalmente com a afirmação “*Procurement* entende o valor econômico do marketing bem-sucedido”, em comparação com apenas 25% dos entrevistados de marketing.

Enquanto isso, a relação entre *procurement* e agências continua a ser um problema muito maior, ainda em andamento, e as divergências entre esses dois constituintes são preocupantes.

- Uma das métricas mais importantes é a saúde do relacionamento. *Procurement* e agências não concordam de forma alguma. 54% dos entrevistados de *procurement* caracterizaram o relacionamento como extremamente ou muito saudável, mas apenas 15% das agências se sentem assim. Não houve melhora aqui desde 2010.
 - O setor de *procurement* percebe que sua definição de valor é “crescimento e impacto máximos”. As agências percebem que a definição de valor do *procurement* é “custo mais baixo”.
 - *Procurement* entende que marketing é um investimento a ser otimizado. Já as agências acreditam que o *procurement* vê o marketing como uma despesa a ser minimizada.
 - 55% dos entrevistados de *procurement* concordam plenamente que seu departamento compreende o valor econômico do marketing bem-sucedido, contra apenas 5% das agências.
 - 49% dos entrevistados de *procurement* concordam plenamente que tem conhecimento em publicidade/marketing, enquanto nenhuma agência entrevistada concorda.
- Qual é o caminho a seguir?

Marketing *procurement* deve entender seu papel. Na melhor das hipóteses, marketing *procurement* é um capacitador e facilitador. Na pior das hipóteses, marketing *procurement* pode ser um obstáculo e um gargalo. Como aprendemos em discussões qualitativas com profissionais de *procurement*, “o setor de marketing *procurement* deve entender o que o marketing precisa, o que as agências fornecem e inserir-se com o objetivo de otimizar o valor geral e a qualidade da produção. Deve remover barreiras, preencher buracos, e não ser a polícia de compras, apenas exigindo o cumprimento das regras.” Para ajudar nesse entendimento, muitos profissionais de *procurement* precisam aumentar seus conhecimentos sobre marketing/publicidade.

Para melhorar o relacionamento entre agências e *procurement*, a relação entre marketing e *procurement* deve ser abordada primeiro. Os objetivos dos dois setores geralmente não estão alinhados. Marketing e *procurement* não aparecem como uma frente unida para as agências. *procurement*, muitas vezes, não tem envolvimento no início do processo, nem é envolvida durante seu desenvolvimento. Além disso, muitas vezes se desenvolve uma dinâmica policial bom (marketing)/policial mau (*procurement*). Tudo isso envia a visão que as agências tem sobre *procurement*.

As recomendações a seguir são destacadas por trechos do *feedback* das perguntas qualitativas da pesquisa, bem como das entrevistas qualitativas.

1. Metas devem ser alinhadas e compartilhadas: É contraproducente para marketing e marketing *procurement* ter metas diferentes ou conflitantes. Todos os três constituintes deste estudo – marketing, marketing *procurement* e agências – expressaram fortes opiniões de que os objetivos devem ser alinhados. Após o alinhamento das metas entre marketing e marketing *procurement*, essas metas devem ser compartilhadas e discutidas com as agências.

- “Compartilhe os KPIs de marketing e coloque o marketing *procurement* nos mesmos parâmetros de avaliação do marketing.”
- “Garantir objetivos alinhados. Se o marketing vê a agência como sua parceira altamente valiosa e produtora de resultados, e o setor de *procurement* está programado para ver a agência como um fornecedor caro, você terá problemas.”

2. Envolve o setor de *procurement* no início do processo: Isso é fundamental, e houve vários comentários dos entrevistados de marketing *procurement* sobre a importância do envolvimento precoce.

- “Quanto mais o setor de *procurement* estiver envolvido em um estágio inicial das conversas de marketing/agência, mais estratégica e útil pode ser sua participação.”
- “O marketing deve incluir *procurement* com mais frequência e em um estágio anterior para obter o melhor impacto. Normalmente, os profissionais de marketing envolvem *procurement* quando têm um problema com uma agência. Isso nos coloca em desvantagem na hora de negociar com a agência. É melhor entrar em todas as conversas juntos desde o início.”
- “Normalmente contratamos depois que os planos e orçamentos já estão definidos e, na maioria das vezes, isso acaba afetando o relacionamento entre marketeiros e agências.”

Algumas agências também defenderam que *procurement* fosse envolvido no início do processo.

3. O setor de *procurement* precisa entender que a publicidade é singular: Marketing *procurement* é muito diferente de uma terceirização comum. Muitos profissionais de marketing *procurement* têm experiência em fornecimento direto antes de passar para o marketing. Existem diferenças importantes. As pessoas que trabalham com marketing *procurement* precisam se sentir confortáveis com a subjetividade e a ambiguidade enquanto trabalham em “áreas cinzentas”. Enquanto a aquisição direta é mais ciência do que arte, a aquisição de marketing é mais arte do que ciência.

- “*Procurement* precisa entender melhor o poder e o valor da criatividade. Sim, é subjetivo por natureza, mas também é capaz de transformar completamente o desempenho de uma marca no mercado. Algumas equipes de *procurement* estão enxergando a criatividade como uma *commoditie*.”
- “A área de *procurement* deve valorizar mais a criatividade e o valor das ideias — ver o relacionamento cliente/agência como uma parceria em vez de uma transação.”
- “Trate os serviços de marketing de maneira diferente de outros ‘fornecedores’ que fornecem produtos e materiais de papel.”

4. Procurement deve se concentrar mais em valor e menos em custo: Focar no custo em vez de valor tem sido uma crítica de longa data direcionada ao marketing *procurement*. Considere como analogia o negócio de planejamento financeiro. A maioria das pessoas escolhe um planejador financeiro com base em fatores como a reputação da empresa/indivíduo e referências pessoais. O papel do planejador financeiro é construir o valor do portfólio enquanto gerencia o risco. O custo pode ser um fator, mas geralmente é uma consideração menor. Você quer o planejador mais barato ou aquele que irá ajudá-lo a alcançar seus objetivos financeiros? Considere o mesmo pensamento para uma agência parceira.

- “O principal critério para *procurement* deve ser obter o máximo valor das agências parceiras, e não reduzir custos.”
- “Busque mais valor na parceria de negócios, ao invés do foco atual, que tem sido apenas reduzir custos.”

O alinhamento de metas entre marketing e *procurement* deve ajudar a orientar o comportamento do setor de *procurement*.

5. A área de *procurement* deve permanecer envolvida durante todo o processo: Houve comentários nas pesquisas literais, bem como nas entrevistas individuais de que algumas equipes de marketing *procurement* estão envolvidas no início do processo (RFPs, contratação) e só voltam à cena muito mais tarde (avaliações), mas não estão envolvidos no decurso do processo. Um entrevistado de uma agência referiu-se a isso, dizendo que o setor de *procurement*, muitas vezes funciona como “um, dois... e depois desaparecendo”.

- “O setor de *procurement* deve permanecer envolvido no processo, em vez de fazer determinações contratuais que se tornam impossíveis de cumprir à medida que as prioridades de marketing mudam. O setor de *procurement* geralmente se envolve apenas na assinatura do MSA ou SOW e, em seguida, desaparece durante todo o ciclo de vida do marketing, e portanto, eles não entendem por que a lista de entregas finais do SOW em dezembro não concorda com o SOW criado em janeiro.”
- “A maioria das equipes de *procurement* só se envolve com a agência uma ou duas vezes por ano e não está interessada em diálogos contínuos.”

6. Procurement deve trabalhar mais próximo das equipes de marketing: Os resultados da pesquisa mostram uma óbvia desconexão entre *procurement* e marketing. Embora tenha havido alguma melhoria desde a pesquisa de 2010, ainda há muito trabalho a ser feito. Se *procurement* vai melhorar sua relação de trabalho com as agências, deve primeiro fazê-lo com suas equipes internas de marketing.

- “Passe mais tempo com suas equipes de marketing para entender o que eles valorizam em sua agência. Muitas conversas se concentram no custo, isoladamente, e deveriam focar no que o cliente de marketing valoriza”.
- “Maior alinhamento com as organizações de marketing. Muitas vezes, vemos que o setor de *procurement* se distanciou dos detentores do orçamento. Especializado em ser o ‘policia mal’ fora do portão. Muitos executivos de marketing costumam lamentar que a agência tenha que lidar com *procurement* como se estivesse fora de suas mãos.”

- “Quanto mais o *procurement* for adotado pelo marketing como parte da equipe, melhor se tornará nosso conhecimento e seremos mais eficazes ao definir o escopo, gerenciar relacionamentos com agências etc.”

7. Melhorias de processo são uma oportunidade: As melhorias de processo são uma área de oportunidade para *procurement* proporcionar uma vitória/ganho real — ideias que beneficiam tanto o cliente quanto a agência. Um profissional de *procurement* comentou: “Colocamos estrutura em formas de trabalho não estruturadas”. Como exemplos, problemas relacionados a processos ruins de *briefing* e revisão do trabalho de criação sempre existiram e ainda são áreas a serem otimizadas em algumas organizações.

- “Muito tempo é gasto em áreas táticas e em redução de custos, sem diálogo sobre como melhorar a eficácia do marketing. Achamos que as relações de *procurement* que funcionam bem são aquelas que trabalham com agências para desenvolver ideias, em parceria, sobre como melhorar o relacionamento e os processos para apoiar metas de marketing claramente explicadas.”
- “*Procurement* pode contribuir mais para a inovação do processo de marketing: modelos de remuneração com compartilhamento de riscos e recompensas, estratégias de produção, negociação de talentos.”
- “Isso (melhorias de processo) não acontece sempre, mas quando acontece, pode ser poderoso.”

Em uma discussão individual com um líder de agência, houve o comentário: “Há uma quantidade enorme de desperdício. Realmente deveria haver mais tempo gasto na melhoria do processo de trabalho em conjunto - para obter um trabalho melhor, com mais frequência e com mais eficiência. Isso inclui discutir cronogramas para desenvolvimento, qualidade do *briefing*, clareza e unidade do feedback e quaisquer parâmetros falados ou não falados. É irônico que, em uma situação em que o preço dos serviços da agência seja tão dominado por conversas sobre o tempo, haja tão pouco foco no melhor uso desse tempo!”

Pode haver desafios: alguns entrevistados qualitativos observaram que, dependendo da organização, *procurement* deve ser cautelosa aqui. Um entrevistado qualitativo disse: “Às vezes, o marketing e as agências não aceitam melhorias de processo sugeridas pela área de *procurement*”, enquanto outro achava que isso dependia da maturidade do relacionamento. Outro desafio, de acordo com um entrevistado qualitativo diferente, é “O setor de *procurement* geralmente não possui KPIs para melhorias de processo”. Talvez devessem!

As agências têm um papel a desempenhar e podem fornecer sugestões, especialmente para ajudar a melhorar o processo de *briefing* e reduzir as rodadas de trabalho de criação. As agências devem identificar o comportamento que tanto o marketing quanto *procurement* podem mudar para permitir processos e métodos mais eficientes. Como disse um entrevistado de marketing: “Podemos ser os clientes, mas temos oportunidades de melhoria. As agências devem nos trazer ideias e inovações para que possamos melhorar.”

8. A especialização é fundamental: é impressionante que apenas 16% dos profissionais de marketing e 0% das agências concordem completamente que o setor de *procurement* é especializado em publicidade/marketing. Claramente, então, o setor de *procurement* se beneficiaria da especialização contínua.

- “Aumento da formação de *procurement* sobre fundamentos de marketing para várias áreas (publicidade, mídia, etc.) para que tenham uma melhor compreensão geral do porquê por trás dos requisitos/solicitações de marketing.”
- “Muitas vezes, a equipe de *procurement* não entende nada de serviços de marketing/agência e, no entanto, é responsável por avaliar seu valor.”
- “Garantir que todos os membros da equipe de *procurement* tenham conhecimento profundo de marketing e agências.”
- “Marketing *procurement* precisa ter um conhecimento mais amplo dos desafios do marketing hoje, das mudanças no modelo de marketing e das inovações que ocorreram no marketing.”

O setor de *procurement* deve considerar passar mais tempo com suas agências para aumentar a empatia – talvez até considerando uma “imersão” prolongada no local de uma agência.

9. *Procurement* deve publicizar seu valor: *Procurement* deve fazer mais para compartilhar seus sucessos com marketing e agências.

- “Quando temos sucesso, precisamos falar sobre isso.”
- “Faça um trabalho melhor de publicizar o valor que marketing *procurement* pode fornecer.”
- “Demonstrar o valor agregado à organização de marketing. Não apresentamos nossos sucessos o suficiente.”

10. As agências devem estabelecer relacionamentos proativos com o setor de *procurement*: Pode haver benefícios quando as agências estabelecem relacionamentos proativos com o setor de *procurement*. Isso ajuda a envolvê-los no início do processo e oferece a oportunidade de discutir as metas.

- “Estabeleça um relacionamento com o setor de *procurement* no início do processo de definição do escopo para entender seus objetivos e trazê-los para a conversa.”
- “Exercer um nível de esforço semelhante ao que fazemos com clientes seniores de marketing, quando formos estabelecer relacionamentos com *procurement*.”

É claro que *procurement* também deve estabelecer relacionamentos proativos com as agências.



Recursos

A ANA fornece vários recursos para a comunidade de marketing *procurement*.

• **Advertising Financial Management Committee:** um fórum regular, composto principalmente por profissionais de marketing *procurement*, para discussão entre pares, benchmarking e aprendizado.

• **ANA Procurement Mentoring Program:** uma comunidade do setor empenhada em melhorar as relações entre o lado do cliente e os profissionais de compras das agências. Um grupo de especialistas em marketing *procurement* de nível sênior se ofereceu para orientar seus pares em outras organizações.

• **The Business Case for Relationship Management:** a gestão de relacionamento orienta a parceria abrangente entre o profissional de marketing do lado do cliente e a agência de publicidade. Um forte programa de gestão de relacionamento cliente/agência é fundamental para garantir um relacionamento cliente/agência de longo prazo baseado na confiança. Este relatório dos 4A's e da ANA mede a situação relacionada aos níveis de adoção do programa de gestão de relacionamento, satisfação geral e benefícios derivados de seu uso.

• **Centro de treinamento e desenvolvimento de marketing da ANA:** oferece mais de 200 cursos de marketing — incluindo **treinamento específico em procurement** e o programa *Certified ANA Marketing Professional (CAMP)* — para profissionais de marketing e anunciantes em todo o mundo.

• **Centro de conhecimento de marketing da ANA:** percepções do setor, estudos de caso, *playbooks* e recapitulações de eventos.

Outro excelente recurso para profissionais de marketing *procurement* é o Projeto Spring, da WFA - World Federation of Advertisers. O **Project Spring** é uma iniciativa global de *sourcing* lançada em 2018 e projetada para transformar a atribuição de valor do marketing *procurement*.

Por fim, incentivamos os membros da ANA a usar a ferramenta de pesquisa e colocá-la em campo entre seus grupos internos de *procurement* e marketing (idealmente coordenados por terceiros imparciais) para avaliar o alinhamento (ou não) entre *procurement* e marketing. E se esses membros da ANA forem especialmente corajosos, eles podem fazer o mesmo com suas agências - mas sugere-se que seja feito inicialmente com relacionamentos mais estabelecidos. A ferramenta de pesquisa está [aqui](#).

Sobre a ANA

A missão da [ANA - Association of National Advertisers](#) - é impulsionar o crescimento dos profissionais de marketing, das marcas e das empresas, da indústria e da humanidade. A ANA atende às necessidades de marketing de 20.000 marcas, alavancando a Agenda de Crescimento de 12 pontos da ANA, que foi endossada pelo Conselho de Crescimento de CMO Global. A associação da ANA consiste em empresas dos EUA e internacionais, incluindo profissionais de marketing do lado do cliente, organizações sem fins lucrativos, arrecadadores de fundos e provedores de soluções de marketing (empresas de ciência e tecnologia de dados, agências de publicidade, editores, empresas de mídia e fornecedores). A ANA cria Campeões de Crescimento de Marketing, servindo, educando e defendendo mais de 50.000 membros da indústria que investem coletivamente mais de \$ 400 bilhões em marketing e publicidade anualmente.

Reconhecimentos

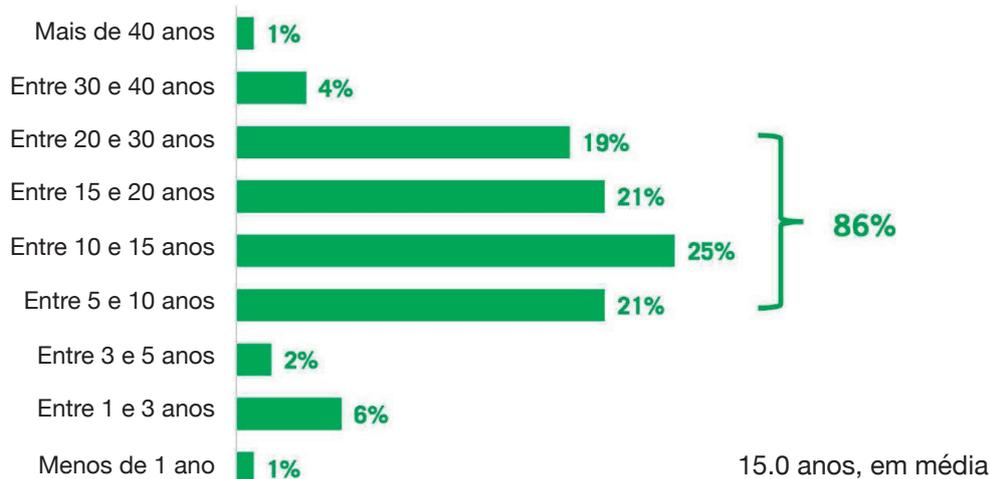
O líder do projeto nesta iniciativa foi Bill Duggan, vice-presidente executivo do Grupo ANA (bduggan@ana.net).

Este relatório foi elaborado por Amy Zeng, gerente de serviços criativos da ANA.

Apêndice

Anos de experiência em *procurement*

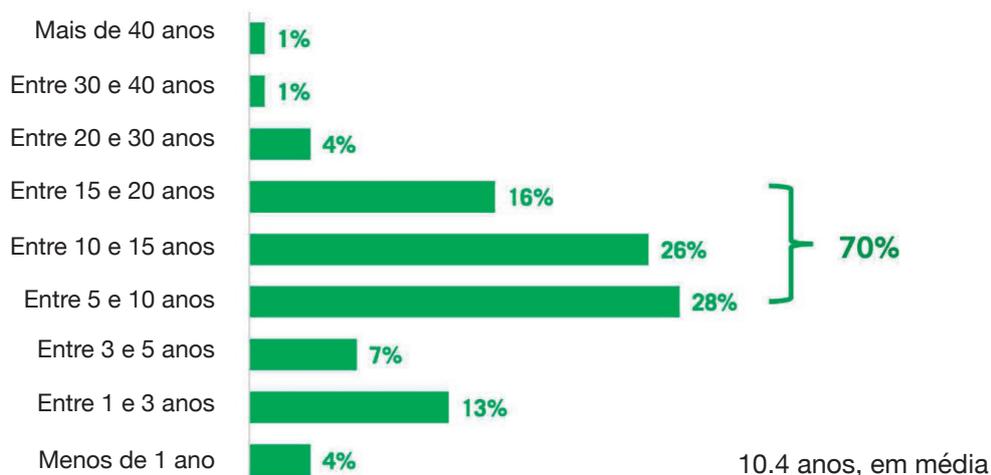
132 profissionais da área de marketing *procurement*



Quantos anos de experiência você possui como profissional a área de *procurement*?

Anos de experiência em marketing *procurement*

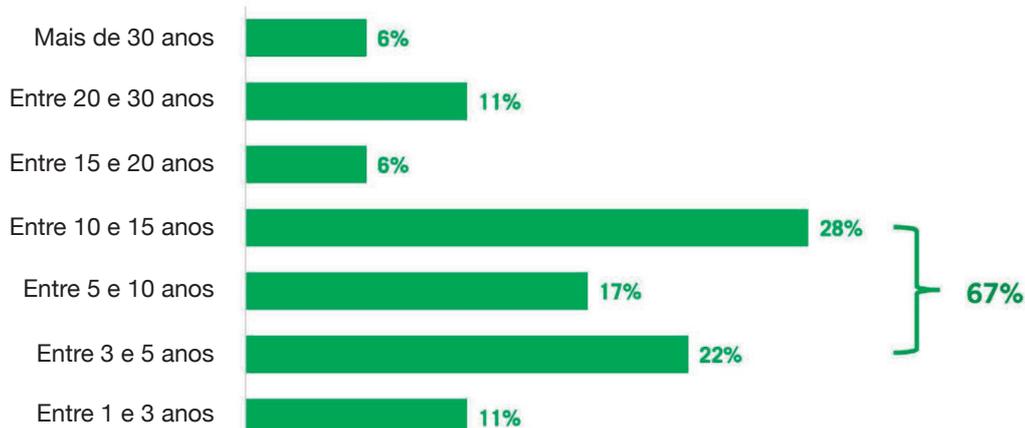
132 profissionais da área de marketing *procurement*



Quantos anos de experiência você possui como profissional a área de marketing *procurement*?

Anos de experiência em marketing, antes de trabalhar com *procurement*

18 profissionais da área de marketing *procurement*, que trabalharam, anteriormente, com marketing



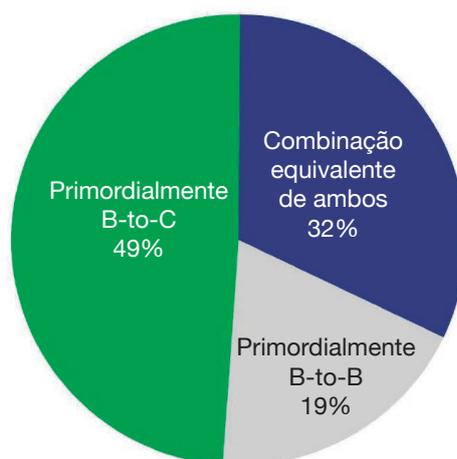
11.3 anos, em média

Quantos anos de experiência você possui na área de Marketing, antes de trabalhar com *procurement*?

Nota: a soma dos resultados não soma 100% por conta do arredondamento

Empresas B-to-B e B-to-C

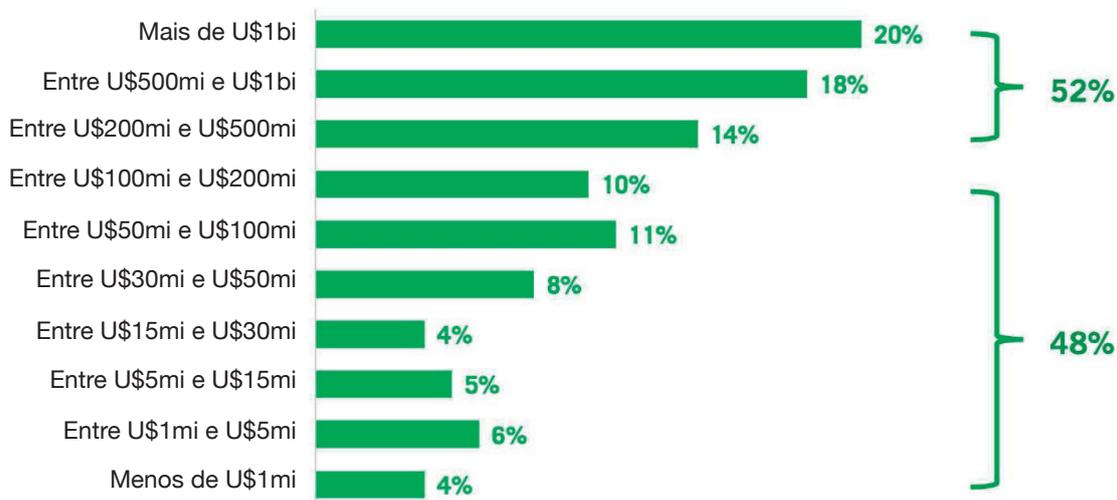
214 profissionais, no total. 119 da área de marketing *procurement*, e 95 de departamentos de marketing



Sua empresa é primordialmente B-to-B, B-to-C ou uma combinação equivalente de ambos?

Orçamento anual de publicidade

201 profissionais, no total. 116 da área de marketing *procurement*, e 85 de departamentos de marketing



Qual dos intervalos abaixo melhor descreve o orçamento anual de publicidade, nos Estados Unidos, da sua organização?

Observação: 52% da amostra total tinha um orçamento anual de publicidade de US\$ 200 milhões ou mais — 70% da amostra de compras e 29% da amostra de marketing.

Tipo de agência

87 agências



Qual opção melhor descreve o escopo apresentado pela sua agência?

Como melhorar os relacionamentos: destaques dos comentários verbais

Perspectiva do setor de *procurement*: o que *procurement*, marketing e agências podem fazer para melhorar seu mútuo relacionamento

Suporte à liderança (perspectiva de *procurement*)

- Precisamos de mais suporte de cima para baixo. Até que o marketing tenha nosso valor reconhecido pela liderança, teremos nossa capacidade de contribuição reduzida.

Conheça o seu papel (perspectiva de *procurement*)

- Entenda o que o marketing precisa, o que as agências fornecem e se insira com o objetivo de otimizar o valor e a qualidade geral da produção.
- Marketing *procurement* precisa entender sua função e o processo de marketing para garantir que não sejamos um obstáculo ou gargalo para o marketing.
- Posicione o marketing *procurement* como um facilitador — uma equipe que remove barreiras e preenche buracos, não como a Polícia de Aquisições para fazer cumprir as regras.
- Não nos veja como uma ameaça, mas sim como uma equipe de construção de pontes.

Envolvimento inicial (perspectiva de *procurement*)

- Estar envolvido no início do processo é fundamental... se formos puxados no último minuto, o resultado não será o ideal.
- Traga o marketing *procurement* no início da conversa.
- TRAGA-NOS COM ANTECEDÊNCIA! Não espere até que o contrato esteja pronto para ser assinado, pois problemas e atrasos são inevitáveis nesse momento.
- Envolve-nos mais cedo e com frequência.
- Envolve o *procurement* mais cedo. Atualmente, isso varia muito. Alguns envolvem aquisição antecipadamente, outros esperam até que haja um contrato para revisão. E quando chega nesse ponto, já é tarde demais para eles negociarem.
- Fazer parte do planejamento e orçamento anual de marketing. Normalmente a gente contrata depois que planos e orçamentos já estão definidos e, na maioria das vezes, acaba impactando no relacionamento entre marketeiros e agências.
- Quanto mais o *procurement* estiver envolvido em um estágio inicial das conversas entre marketing e agências, mais estratégica e impactante pode ser sua atuação.
- Os clientes/stakeholders devem envolver o marketing *procurement* no início do processo e não no final, apenas para facilitar um processo ou pagamento.
- O marketing deve incluir o setor de *procurement* com mais frequência e em um estágio anterior para obter o melhor impacto. Normalmente, os profissionais de marketing envolvem aquisições quando têm um problema com uma agência. Isso nos coloca em desvantagem na hora de negociar com a agência. É melhor entrar em todas as conversas desde o início.

Alinhar Objetivos (perspectiva de *procurement*)

- Metas conflitantes são uma questão central.
- Alinhar a liderança de ambos os grupos com metas mutuamente aceitáveis.
- Sente-se à mesa e conte-nos suas metas e objetivos.
- Demonstrar como temos os mesmos objetivos.
- Realizar atividades de definição de metas com agências que estejam alinhadas com as metas da marca.

Especializar (perspectiva de *procurement*)

- Certifique-se de que as pessoas contratadas para marketing *procurement* realmente entendam de marketing e agências.
- Certifique-se de que todos os membros da equipe de *procurement* tenham conhecimento profundo de marketing e agências.
- Maior compreensão do setor de marketing, onde o ROI e os resultados máximos podem ser direcionados em relação às estruturas de custos.

Foco em melhorias de processo (perspectiva de marketing *procurement*)

- *Procurement* pode contribuir mais para a inovação do processo de marketing: modelos de remuneração de compartilhamento de riscos e recompensas, estratégia de produção, negociação de talentos.
- As agências devem oferecer sugestões para ajudar a melhorar o processo de briefing e reduzir rodadas de revisão ou material não utilizado.
- Podemos ser os clientes, mas temos oportunidades de melhoria. As agências devem nos trazer ideias e inovações sobre como podemos melhorar.
- Incluir mais o *procurement* nas atividades de melhoria contínua.
- Tanto *procurement* quanto as agências devem fornecer proativamente recomendações para o aumento da eficiência.
- As agências devem identificar quais comportamentos os clientes de marketing e *procurement* podem mudar para possibilitar processos e métodos mais eficientes.

Publicizar o valor do setor de *procurement* (perspectiva de *procurement*)

- Faça um trabalho melhor de publicização do valor que o marketing *procurement* pode fornecer.
- Quando temos sucesso, precisamos falar sobre isso.
- Demonstrar o valor agregado à organização de marketing. Não apresentamos nossos sucessos o suficiente.

Outros (perspectiva de *procurement*)

- Quanto mais o setor de *procurement* for adotado pelo marketing como parte da equipe, melhor se tornará nosso conhecimento e seremos mais eficazes ao definir o escopo, gerenciar relacionamentos com agências etc.

Perspectiva da agência: o que *procurement*, marketing e agências podem fazer para melhorar seu mútuo relacionamento

Procurement deve se concentrar mais no valor e menos no custo (perspectiva da agência)

- Busque mais valor na parceria de negócios, ao invés do foco atual, que tem sido apenas reduzir custos.
- Expandir a definição de valor, buscando medir eficácia no lugar da eficiência.
- O setor de marketing procurement precisa ser mais aberto para entender valor e eficácia, não apenas eficiência.
- O principal critério para procurement deve ser extrair o máximo valor dos parceiros de agência, e não reduzir custos.

O setor de *procurement* precisa entender que a publicidade é singular (perspectiva da agência)

- Aprecie mais a criatividade e o valor das ideias — veja o relacionamento cliente/agência como uma parceria em vez de uma transação.
- Compreender melhor o poder e o valor da criatividade. Sim, é subjetivo por natureza, mas também é capaz de transformar completamente o desempenho de uma marca no mercado. As equipes de procurement estão enxergando a criatividade como uma commodity.
- O setor de procurement poderia ser melhor instruído sobre o valor das ideias que criamos, em vez de focar em custo por hora.
- Trate os serviços de marketing de maneira diferente de outros “fornecedores” que fornecem produtos de papel ou matérias-primas.
- Compreender melhor o valor e o custo real do talento e da estratégia de qualidade nas agências e o ROI que a qualidade deste serviço gera.
- Deixar mais claro que eles valorizam o que as agências trazem para a mesa, que não somos uma mercadoria comum que deve ser reduzida ao menor custo possível.
- Entenda melhor o papel do marketing e o valor que as agências trazem. Eles olham para as agências como uma área de custo e não de valor.
- Compreender a diferença entre marketing estratégico, no qual as atividades criativas trazem valor e crescimento comercial, versus atividades de produção de marketing funcional que podem ser consideradas a partir de eficiência e custo.
- O marketing, como função, trata seus gastos como um investimento em vendas, enquanto o marketing procurement usa a lógica da cadeia de suprimentos, vendo-a como um custo para o negócio. Esses dois pontos de vista não podem ser reconciliados.
- A criatividade não pode ser considerada commodity.

O marketing deve compartilhar metas (perspectiva da agência)

- Alinhar, no início do processo de RFP, os critérios de decisão e o que é importante para que não trabalhem em busca de objetivos separados.

- Comunicar metas e objetivos.
- Compartilhe os KPIs de marketing e coloque o marketing *procurement* nos mesmos parâmetros de avaliação do marketing.
- Assegure que os objetivos estejam alinhados. Tenha um diálogo mais direto no alto escalão da organização. Se o marketing vê a agência como sua parceira altamente valiosa e produtora de resultados, e o setor de *procurement* está programado para ver a agência como um fornecedor caro, você terá problemas.
- Fazer *procurement* entender os objetivos/KPIs de marketing. Torne-se um parceiro do marketing. Trabalhem juntos e não separados.
- Embora eu entenda que é inevitável que marketing e marketing *procurement* possam ter objetivos separados e distintos, no entanto, acho que eles teriam muitos objetivos em comum. Se o marketing e o marketing *procurement* trabalhassem em equipe e se reunissem com as agências em uma abordagem de parceria clara, mais resultados seriam obtidos em menos tempo. Tenho muito poucos clientes em que vejo marketing e marketing *procurement* operando em sincronia, como uma equipe. Isso torna o processo de definição de escopo e negociação muito menos eficiente e mais provável de acabar com menos objetivos de cada participante sendo alcançados.
- É difícil para agências e marketing *procurement* ter relacionamentos eficazes quando o objetivo do marketing *procurement* é pagar às agências o mínimo possível para realizar seu trabalho. É aqui que as equipes de marketing devem intervir e redefinir a dinâmica.
- Meus melhores relacionamentos com *procurement* existem quando eles entendem quais desafios seus clientes internos de marketing têm e como a(s) agência(s) pode(m) ajudar a resolvê-los. Em seguida, eles podem trabalhar com todas as partes para garantir que a remuneração da agência esteja alinhada com os serviços prestados.

Procurement deve comunicar metas (perspectiva da agência)

- Seja direto e honesto sobre os KPIs que você pretende alcançar como equipe de *procurement*. Isso ajudará as agências a encontrar um ganha-ganha-ganha (marketing, *procurement*, agência).
- As equipes de *procurement* precisam fazer parcerias melhores com suas agências e estar preparadas para compartilhar metas e orçamentos para gerar resultados mais viáveis que permitam o sucesso de ambas as partes.

O setor de *procurement* deve trabalhar mais próximo das equipes de marketing (perspectiva da agência)

- Passar mais tempo com suas equipes de marketing para entender o que eles valorizam em sua agência. Muitas conversas se concentram no custo, isoladamente, e deveriam focar no que o cliente de marketing valoriza.
- É fundamental que o setor de *procurement* entenda o que suas respectivas equipes de marketing (e agências) fazem e como é medido seu “sucesso”.

- Maior alinhamento com as organizações de marketing. Muitas vezes, vemos que o setor de *procurement* se distanciou dos detentores do orçamento. Especializado em ser o ‘policial mau’ fora do portão. Muitos executivos de marketing costumam lamentar que a agência tenha que lidar com *procurement* como se estivesse fora de suas mãos.

O Marketing Deve Educar o *Procurement* (perspectiva da agência)

- Educar compras sobre marketing e sobre o porquê de a qualidade ser mais importante do que economizar alguns dólares.
- Ajudar marketing *procurement* a entender como devem definir valor e o que devem buscar em uma agência parceira.
- Com muita frequência, a equipe de *procurement* não tem qualquer compreensão ou interesse em serviços de marketing/agência e, no entanto, é responsável por avaliar seu “valor”.
- Possivelmente fazer imersões na agência para entender melhor o processo.

***Procurement* deve buscar melhorias de processo (perspectiva da agência)**

- Muito tempo é gasto em áreas táticas e em redução de custos, sem diálogo sobre como melhorar a eficácia do marketing. Achamos que as relações de *procurement* que funcionam bem são aquelas que trabalham com agências para desenvolver ideias, em parceria, sobre como melhorar o relacionamento e os processos para apoiar metas de marketing claramente explicadas.

O setor de *procurement* deve permanecer envolvido durante todo o processo (perspectiva da agência)

- O setor de *procurement* deve permanecer envolvido no processo, em vez de fazer determinações contratuais que se tornam impossíveis de cumprir à medida que as prioridades de marketing mudam. O setor de *procurement* geralmente se envolve apenas na assinatura do MSA ou SOW e, em seguida, desaparece durante todo o ciclo de vida do marketing, e portanto, eles não entendem por que a lista de entregas finais do SOW em dezembro não concorda com o SOW criado em janeiro.
- A maioria das equipes de compras só se envolve com a agência uma ou duas vezes por ano e não está interessada em diálogos contínuos. As equipes de marketing não querem que as equipes das agências conversem com o setor de *procurement* e este não quer falar com as agências, a menos que se trate de negociações de taxas.

As agências devem estabelecer relacionamentos proativos com o setor de *procurement* (perspectiva da agência)

- Estabelecer um relacionamento com o setor de *procurement* desde o início do processo de definição do escopo para entender seus objetivos e trazê-los para as conversas
- Exercer um nível de esforço semelhante ao que fazemos com clientes seniores de marketing, quando formos estabelecer relacionamentos com *procurement*.

Perspectiva de marketing: o que *procurement*, marketing e agências podem fazer para melhorar seu mútuo relacionamento

Entenda que o marketing é singular (perspectiva de marketing)

- O setor de *procurement* tem dificuldade em diferenciar as nuances únicas do marketing, que incluem elementos subjetivos como criatividade e aquisições do tipo “*widget*” em que tudo é muito preto no branco. Se eles entendessem a diferença, o relacionamento seria melhor.
- Nossa equipe de marketing *procurement* está focada exclusivamente em redução de custos, não em qualidade. Sua abordagem é contraproducente. Eles não estão alinhados com a visão da organização de marketing.
- Foco na criação de um ambiente eficiente e otimizado para marketing e agências, em vez de focar apenas na redução de custos.

Clareza de Objetivos (perspectiva de marketing)

- O marketing deve comunicar proativamente as metas e prioridades para o ano.
- O setor de *procurement* precisa levar em consideração as metas de relacionamento de marketing com as agências e concentrar seus recursos e prioridades para atingir essas metas.
- Hoje, eles cumprem apenas as metas de Compras Corporativas, ignorando o Marketing, e se parabenizam pelo ótimo trabalho. Mas o Marketing não atendeu seus KPIs.

Envolva *procurement* mais cedo (perspectiva de marketing)

- Envolve-os sempre o mais rápido possível.
- Traga o setor de *procurement* para o processo com antecedência.
- Traga-os para a conversa mais cedo.

Especialização (perspectiva de marketing)

- Conheça melhor o negócio e as agências parceiras. Entenda melhor o setor e suas tendências com as agências.
- Torne-se mais experiente no espaço de marketing.
- Demonstrar mais conhecimento sobre capacidades, modelos e exemplos de agências.
- Obtenha conhecimento sobre mídia, serviço de agência e taxas aplicáveis.
- Um pouco mais de compreensão do setor de publicidade/criação e de alguns dos seus propulsores de desempenho bem-sucedidos pode ser uma área de melhoria.
- O marketing *procurement* precisa ter um conhecimento mais amplo dos desafios do marketing hoje, das mudanças no modelo de marketing e das inovações que ocorreram no marketing.
- Maior educação de compras sobre fundamentos de marketing para várias áreas (publicidade, mídia etc.) para que compras tenham uma melhor compreensão geral do “PORQUÊ” por trás dos requisitos/solicitações de marketing.
- Ajudar a ampliar seu conhecimento sobre mídia e o valor dos serviços de mídia.



O futuro passa por aqui.

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

 bit.ly/facebook-aba
 twitter.com/abatransformar/
 instagram.com/abatransformar/
 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
 linkedin.com/company/wfa