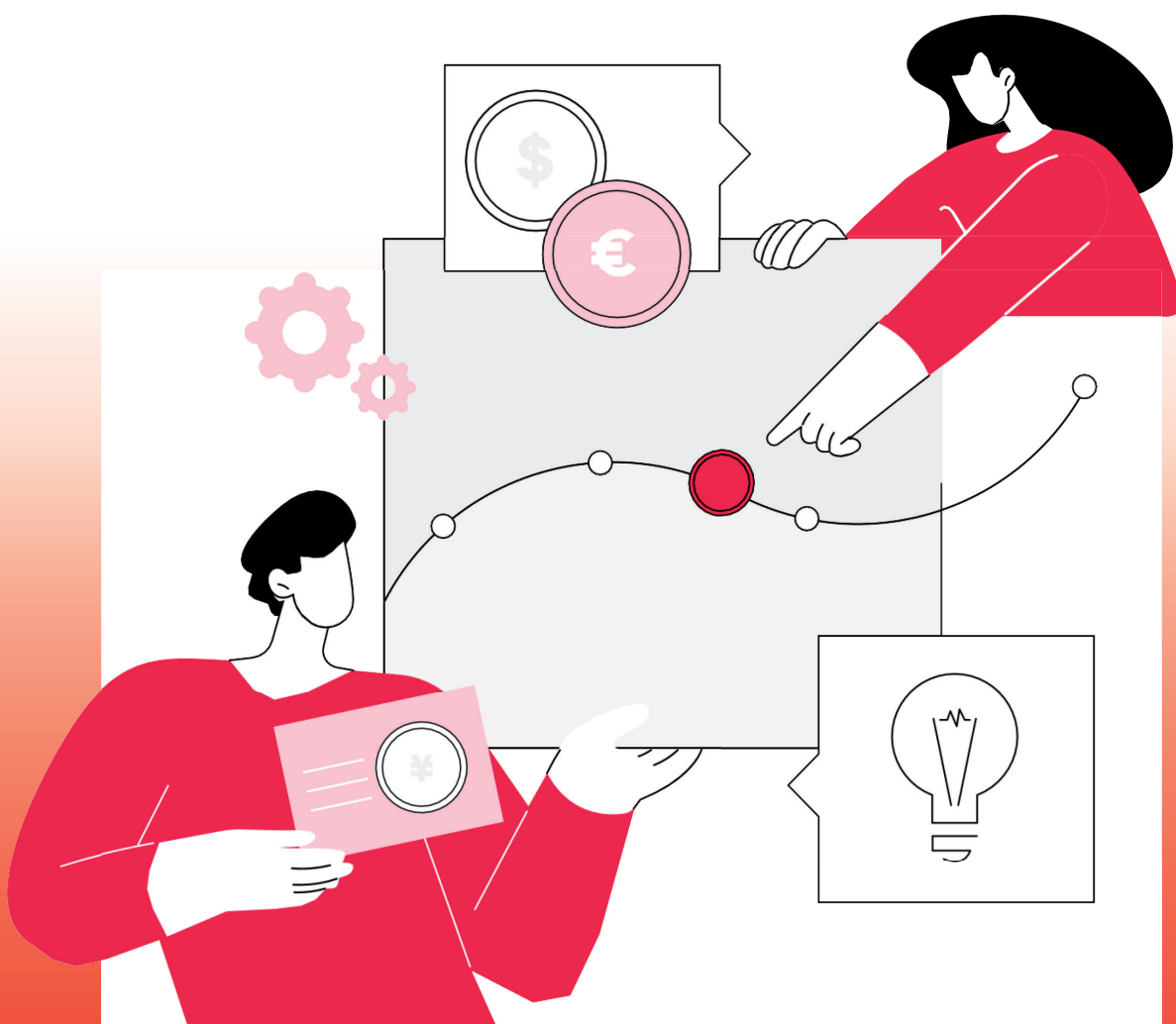


Guia ABA sobre o futuro da remuneração das agências

Um ponto de inflexão crítico, à medida que a complexidade exige um reinício



Como única entidade representante dos anunciantes no Brasil e filiada e membro do Executive Committee da WFA – World Federation of Advertisers, a ABA tem o compromisso de promover as melhores práticas globais e apoiar o mercado nacional com conhecimento relevante, atualizado e estratégico.

A ABA entende que as parcerias mais sólidas entre anunciantes e agências se baseiam em confiança mútua e transparência, com a compreensão de que o êxito de ambos os lados depende de modelos de remuneração equilibrados e sustentáveis, que impulsionem o desempenho conjunto.

É com esse espírito que apresentamos ao mercado brasileiro o Guia ABA sobre o futuro da remuneração das agências, uma adaptação da publicação original da WFA, adaptada e trazida para o português pelos Comitês de Mídia e de Sourcing da ABA.

Em 2024, a ABA já havia publicado no Brasil o Guia sobre o futuro modelo das agências, com insights sobre o estudo de 2023 realizado pela WFA e pela MediaSense com mais de 80 grandes anunciantes globais. Este novo guia focado agora em remuneração, surge no contexto de que esse foi um dos pontos mais críticos citados no estudo.

Dentre os principais dados do estudo, está o fato de que apenas 27% dos anunciantes consideram que seu modelo atual de remuneração está preparado para os desafios do futuro e que 75% planejam revisar seus modelos nos próximos três anos. Portanto, há uma clara necessidade de que este tema seja abordado por entidades de anunciantes em todo o mundo. Nesse contexto, os anunciantes têm buscado uma conexão mais clara entre seus investimentos em marketing e os resultados efetivos para o negócio – o que torna ainda mais essencial reconhecer o papel estratégico das agências na geração de valor e impacto.

“Embora não exista um modelo único e definitivo, tanto de modelo quanto de remuneração, que seja ideal para todos, é preciso que uma adaptação para o futuro seja feita. Diante disso, este guia traz reflexões valiosas para que anunciantes possam redesenhar, com suas agências, modelos mais equilibrados, colaborativos e preparados para os próximos ciclos de transformação. Acreditamos que, ao disseminar esse conteúdo, estamos apoiando a indústria publicitária brasileira em sua jornada rumo a um futuro mais estratégico, transparente e eficaz”, comenta Nelcina Tropardi, Presidente da ABA e vice-presidente da área jurídica, ESG e de assuntos corporativos do Carrefour.

“Este guia surge em um momento crítico de transformação no relacionamento entre anunciantes e agências e tem como objetivo oferecer informações e orientações essenciais sobre os modelos de remuneração mais adotados, os desafios enfrentados pelas partes e as mudanças necessárias para construir parcerias mais transparentes, sustentáveis e eficazes”, comenta Paulo Carneiro, Presidente do Comitê de Mídia da ABA e Gerente de Comunicação & Mídia Digital da Coty.

Introdução

“Mais flexibilidade, transparência e maior alinhamento entre remuneração e desempenho estão entre as principais demandas dos anunciantes e que são abordadas neste guia. Além disso, com as transformações aceleradas no comportamento do consumidor e o avanço de tecnologias como a inteligência artificial, cresce a expectativa para que os contratos comerciais reflitam essa nova realidade dinâmica, que também é discutida na publicação”, 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.

Alinhada às melhores práticas globais difundidas pela WFA, a ABA espera que este guia seja um farol para anunciantes e agências, servindo como um convite ao diálogo, à reflexão e, principalmente, à ação, inspirando mudanças significativas nos modelos de remuneração e na relação entre ambos, fortalecendo a colaboração entre as partes e impulsionando o crescimento sustentável do mercado publicitário brasileiro.

Boa leitura!

Sandra Martinelli,



CEO da ABA – Associação Brasileira de Anunciantes e
Membro do Executive Committee da WFA

05	1- O cenário atual
06	2 - Principais findings
07	3 - Sobre a pesquisa
08	4 - Modelos de Remuneração
12	5 - Direção da jornada: Flexibilidade e responsabilidade
15	6 - Mudança de atitudes sobre o que pagar mais ou menos?
18	7 - O que será necessário para mudar?
20	8 - Aptidão para o futuro? Perspectiva das agências sobre a mudança no modelo de remuneração
21	9 - Recomendações
23	10 - Quem colaborou com este guia?

 WFA

O cenário da mídia está evoluindo em uma velocidade sem precedentes, à medida que novos canais proliferam e a IA remodela a indústria, trazendo nova complexidade e até redefinindo os papéis de anunciantes, agências e proprietários de mídia. O modelo de negócios das agências, juntamente com a estrutura de remuneração acordada com os anunciantes, deve continuar a se adaptar.

Hoje, os anunciantes enfrentam uma escolha crucial: avançar com modelos de remuneração mais sofisticados e orientados para desempenho – com suas respectivas oportunidades e desafios – ou retornar a abordagens mais previsíveis e tradicionais, eliminando uma área extremamente complexa. Esta pesquisa mostra uma clara maioria inclinada à primeira opção, refletindo um desejo crescente de alinhar o desempenho das agências aos resultados de negócios, algo que acreditamos só ser possível com uma abordagem colaborativa entre agências e anunciantes, olhando sempre para o futuro.

Esperamos que esta pesquisa ajude no desenvolvimento colaborativo do seu próximo modelo de agência e nas discussões associadas à remuneração.



Os melhores relacionamentos comerciais entre anunciantes e agências são construídos sobre uma base de confiança e transparência, reconhecendo a necessidade de que ambos os negócios prosperem financeiramente por meio de um modelo de remuneração que impulse o sucesso mútuo.

À medida que o cenário da mídia evolui, impulsionado por mudanças no comportamento do consumidor e avanços tecnológicos (incluindo a IA), há uma crescente tensão para garantir que os acordos comerciais estejam alinhados com essa nova realidade.

Da mesma forma, com os anunciantes buscando maior clareza sobre a relação entre seus investimentos em marketing e os resultados de negócios, os modelos de remuneração precisam reconhecer o papel fundamental que as agências desempenham na criação de valor e impacto nos negócios.

Por fim, o modelo de serviço entre anunciantes e agências está mudando, com muitos anunciantes criando relacionamentos mais interdependentes por meio do compartilhamento de responsabilidades e da gestão conjunta de componentes críticos como estratégia, dados e tecnologia. Os modelos de remuneração, portanto, precisam evoluir para refletir essa transição da dependência para a autossuficiência.

Este estudo explora as complexidades dos modelos de remuneração das agências, investigando o que funciona, o que não funciona e os desafios enfrentados tanto por anunciantes quanto por agências na busca por uma compensação justa. *Spoiler alert:* não existe um único modelo de remuneração que sirva para todos os anunciantes, portanto, é essencial uma consideração cuidadosa ao projetar um modelo adequado para o futuro.

A necessidade de mudança, no entanto, nunca foi tão crítica.

2 - Sobre a pesquisa



Um expressivo número de 75% dos anunciantes planeja fazer mudanças em seus modelos de remuneração nos próximos três anos.

- A maioria dos anunciantes adota uma abordagem híbrida em seus modelos de remuneração, geralmente combinando comissões, taxas baseadas em mão de obra/pessoas e honorários atrelados a desempenho/resultados;
- Os anunciantes estão cada vez mais focados em uma remuneração de agências mais responsável, com 74% dos entrevistados buscando uma maior correlação entre a remuneração da agência e o desempenho dos negócios;
- Metodologias de medição e o apetite das agências em assumir riscos serão postos a prova, à medida que os anunciantes desejam que os modelos de remuneração sejam cada vez mais baseados em resultados/desempenho (58% preveem um aumento desses modelos).



84%

Barreiras técnicas estão dificultando a implementação de modelos de remuneração mais responsáveis, com 84% dos entrevistados afirmando que há uma falta de dados e métricas entre anunciantes e agências para viabilizar modelos baseados em resultados/desempenho.



61% dos entrevistados esperam pagar mais às suas agências nos próximos três anos, demonstrando a intenção de fortalecer essas relações. A valorização de talentos é o principal motor desse investimento, com os setores de **Estratégia e Planejamento, Dados e Medição, e IA Generativa** no topo da lista de prioridades.

- No longo prazo, a IA representa uma ameaça à remuneração das agências, pois sua ampla adoção deve levar a uma redução nas taxas (58% veem uma relação direta entre o uso de IA e a queda na remuneração);
- A transparência comercial é uma grande fonte de frustração para os anunciantes, com uma lacuna entre expectativa e realidade sobre o que constitui transparência adequada. 75% dos anunciantes se importam com a forma como suas agências lucram, mas apenas 28% acreditam ter visibilidade sobre isso;
- Fontes de receita não divulgadas, como bonificações agrupadas, cadeias programáticas opacas e inventário de mídia, continuam sendo desafios significativos;
- 87% dos anunciantes acreditam que as agências resistem à adoção de modelos que exigem maior transparência em suas fontes de receita, um obstáculo essencial a ser superado diante da necessidade de evolução dos modelos de remuneração.

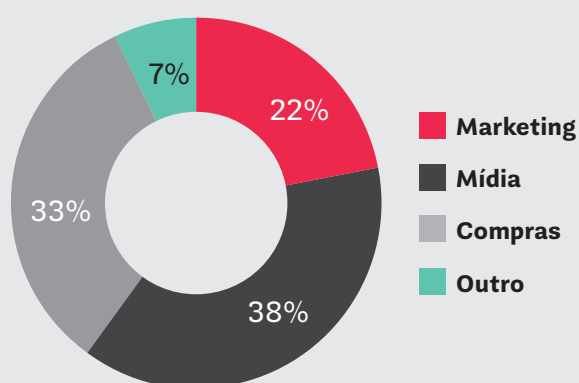
3- Principais findings

O estudo “*Future of Agency Models*” de 2023, realizado pela WFA e MediaSense, revelou um forte desejo dos anunciantes de evoluir seus modelos de remuneração de agências, com apenas 27% afirmando que seu modelo atual atende às necessidades futuras.

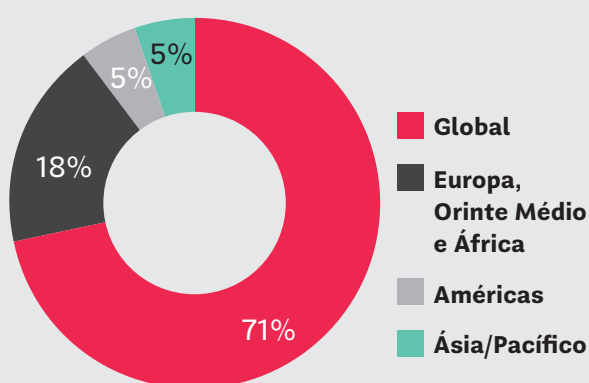
Muitos anunciantes apontaram uma falta de alinhamento entre os modelos de remuneração, as bonificações das agências e os comportamentos desejados, além de incertezas sobre abordagens alternativas.

Esta pesquisa foi desenvolvida para explorar esse apetite por mudança e entender como os anunciantes estão testando novas abordagens para impulsionar o progresso desse tema. Em um ambiente onde os serviços das agências estão usando cada vez mais tecnologias, elas estão adaptando seus modelos de remuneração para manter um equilíbrio entre as demandas dos anunciantes e a necessidade de manter margens de lucro sustentáveis.

O que melhor descreve sua função?



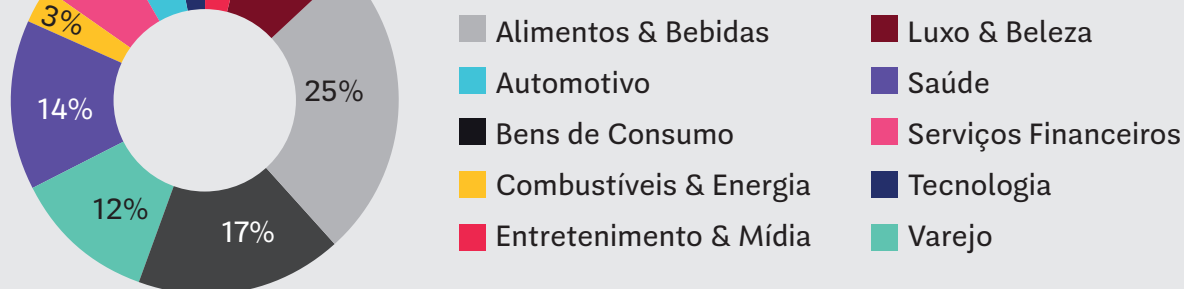
Como você descreveria o seu alcance de responsabilidade?



Dentro desta pesquisa, a remuneração de agências é definida como as taxas que um anunciante paga à sua agência de mídia. Fontes de receita não divulgadas, como BVs (bônus por volume pago às agências) retidos, margens acrescidas em compra/venda de mídia e descontos de proprietários de mídia, não devem ser consideradas parte deste estudo.

Mais de 80 grandes anunciantes globais participaram desta pesquisa. 60% dos participantes ocupam funções em marketing/mídia, e 33% estão em finanças/compras. A maioria dos respondentes (71%) tem responsabilidade global, enquanto os demais ocupam funções regionais ou locais. A categoria Alimentos e Bebidas foi a mais presente (25% dos respondentes), seguida por Bens de consumo (17%), Saúde (14%) e Varejo (12%), que também foram bem representadas no estudo.

Como você descreveria seu setor industrial?



4 - Modelos de Remuneração

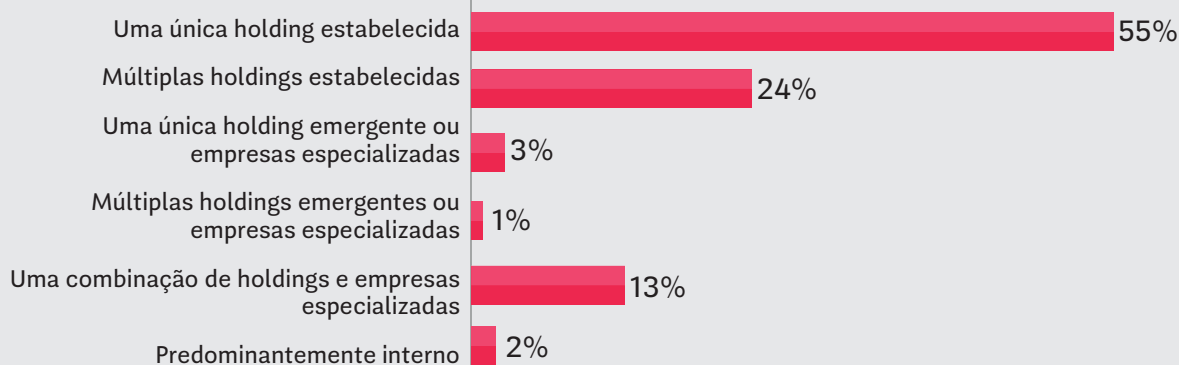
Abordagem híbrida é a mais comum entre os entrevistados, mas sua composição varia.

O estudo revelou que os anunciantes utilizam uma mistura de modelos de remuneração, com a composição da remuneração composta predominantemente por modelos híbridos, ao invés de um modelo único.

Essa abordagem híbrida para a remuneração das agências reflete a necessidade dos anunciantes de manter o controle e preservar a flexibilidade sobre como remuneram suas agências.

Os anunciantes podem equilibrar os gastos inconstantes com mídia através de taxas baseadas em comissão, reter talento nas agências através de taxas baseadas em mão de obra e incentivar de forma mais precisa através de taxas baseadas em desempenho.

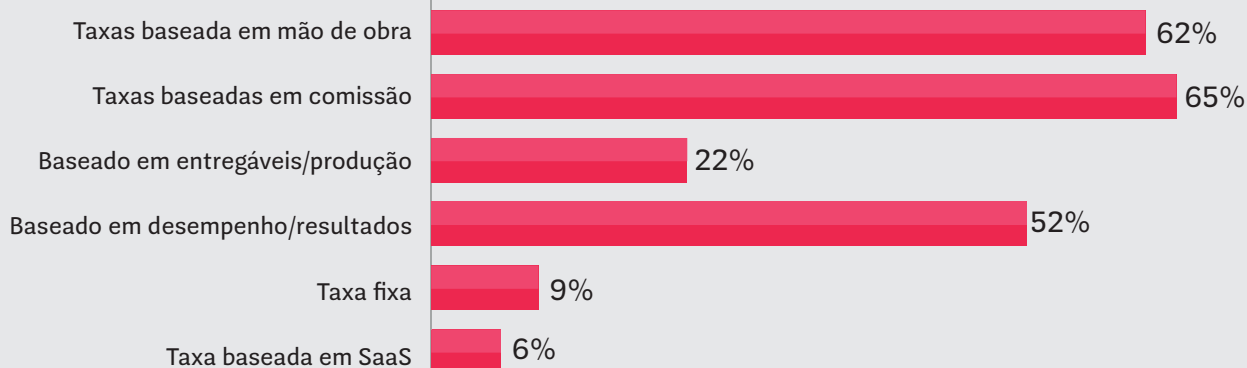
Como você descreveria seu modelo predominante atual de agência?



“Nossa filosofia é a de taxas justas para permitir que as agências atraiam e retenham os melhores talentos. Nosso objetivo, então, é incentivar o trabalho que excede as expectativas por meio de remuneração baseada em desempenho.”

A abordagem híbrida também pode permitir que as agências sejam mais flexíveis. As agências poderiam estabilizar seu fluxo de caixa ao garantir receitas fixas na forma de taxas baseadas em mão de obra, enquanto criam incentivos para ganhar acima de seus honorários base, na forma de modelos baseados em comissão e desempenho.

Como você atualmente remunera suas agências de mídia?



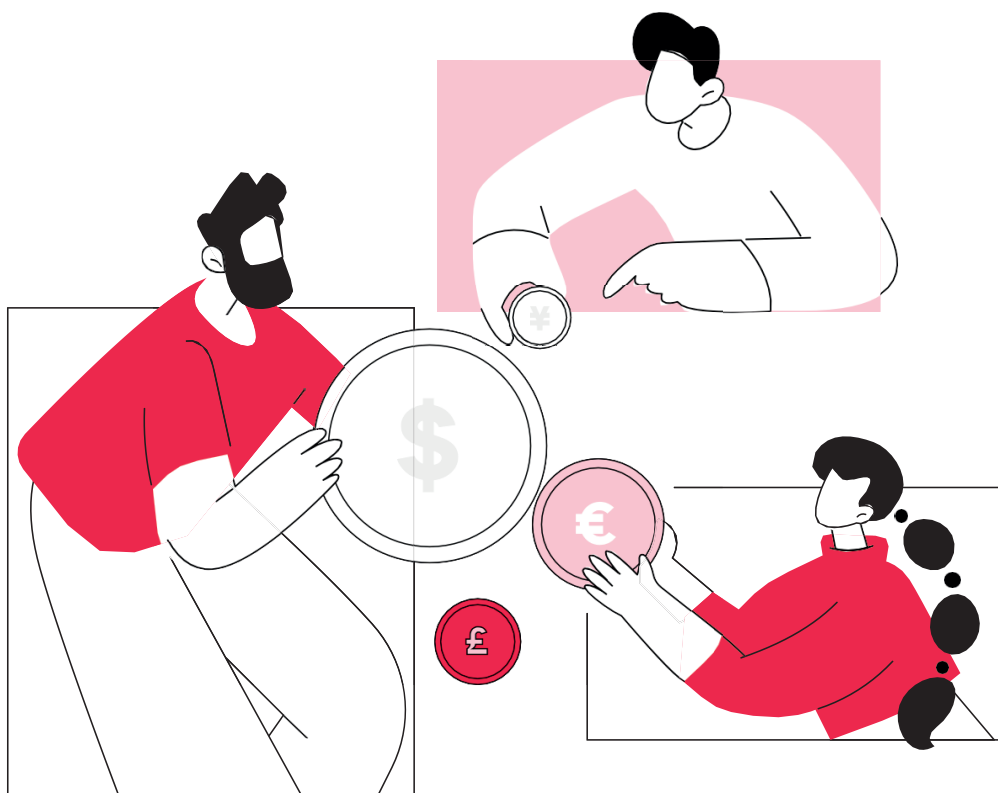
Com base nos resultados do estudo, parece que a maioria dos anunciantes utiliza uma combinação de modelos baseados em comissão, mão de obra e desempenho/resultados. No entanto, dentro deste estudo, também observamos o surgimento de modelos alternativos de remuneração, como taxas fixas, baseadas em entregáveis/produção e baseadas em SaaS (*Software as a Service*).

Embora esses modelos ainda sejam incipientes, eles podem ganhar popularidade à medida que as exigências dos anunciantes se tornam mais específicas, os processos das agências são acelerados por meio de automação e o ecossistema de marketing se torna cada vez mais orientado pela tecnologia. Além disso, esses modelos oferecem melhores formas para as agências gerarem receita a partir das soluções tecnológicas exclusivas que desenvolveram.

Apesar da flexibilidade que a abordagem híbrida oferece, muitos anunciantes ainda não sentem que seus modelos de remuneração estão gerando os comportamentos desejados. **75% dos entrevistados estão planejando fazer mudanças em seus modelos de remuneração de agências nos próximos três anos, seja com a agência atual ou com uma nova agência.**



“Nosso modelo de comissão oferece pouca margem para desafiá-los em termos de desempenho. Os números parecem justos, mas eu preferiria estabelecer um modelo híbrido, onde haja uma variável baseada em resultado ou desempenho (KPIs).”



	 Potenciais benefícios	 Potenciais desafios
Taxa baseada em comissão	• Ajuda na gestão do orçamento através de uma relação clara entre gastos e taxas • Cria flexibilidade em caso de volatilidade no orçamento • Taxas fixas baixas ou custos reduzidos, com taxas baseadas no gasto com mídia • Agências incentivadas a superarem as metas de gasto, pois isso pode liberar mais investimentos	• Não há uma relação real entre a taxa e a carga de trabalho despendida • Pode dificultar a percepção de imparcialidade no planejamento de mídia se houver uma grande disparidade entre as comissões por canal • Os incentivos são para aumentar o gasto com mídia, não necessariamente os resultados • Difícil prever a demanda de recursos em caso de volatilidade no orçamento
Taxa baseada em mão de obra/ pessoas	• Cria uma relação mais próxima entre a carga de trabalho e equipe necessária • Garante alocação de talentos alinhados às necessidades, com taxas previsíveis • Transparente no tempo e nos recursos alocados	• Flexibilidade limitada em caso de volatilidade no orçamento • Menor incentivo para acelerar a automação e reduzir a necessidade de mão de obra • O foco pode estar nos insumos (horas trabalhadas), e não nos resultados
Taxa baseada em resultados/ desempenho	• Remunera de acordo com a entrega de desempenho, não apenas resultados • Alinha o desempenho dos negócios dos anunciantes à remuneração da agência • Incentiva boas práticas, reduzindo o risco de pagar por campanhas ineficazes	• Desafio para configurar e medir • Risco de atribuir incorretamente o desempenho da agência ao desempenho dos negócios • Desafio em gerenciar a relação entre risco e recompensa

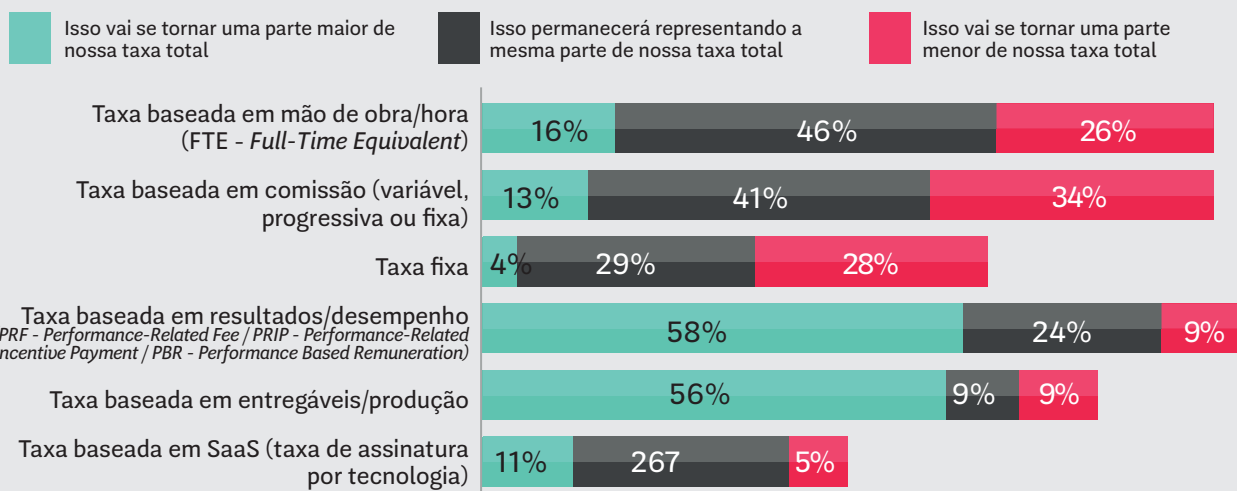
	 Potenciais benefícios	 Potenciais desafios
Taxas fixas	• Ajuda na gestão do orçamento através de custos previsíveis e planejados • Uma vez acordada, a taxa é simples de gerenciar e requer pouca intervenção administrativa • A taxa representa um compromisso entre o anunciante e a agência, incentivando uma parceria de longo prazo • As agências podem investir no desenvolvimento de especialidades, pois seu fluxo de caixa é mais claro	• Encontrar uma definição equilibrada de “valor pelo dinheiro” entre o anunciante e a agência (isso sempre beneficia um lado mais do que o outro) • Flexibilidade para aumentar e (especialmente) diminuir a taxa • Responsabilidade limitada sobre os resultados, focando na entrega do escopo em vez do desempenho
Taxa baseada em Entregáveis/ Produção	• Clareza e transparência sobre o que está sendo entregue tanto para o anunciante quanto para a agência • As agências são avaliadas com base nos entregáveis, e não nas horas trabalhadas • Permite maior flexibilidade à medida que os requisitos mudam • Garante um foco em escopos claros e detalhados	• Complexidade em definir novos “resultados” sempre que são exigidos • Risco de falta de proatividade e integração, com foco nos entregáveis táticos • Falta de alinhamento com o desempenho, podendo resultar em volume em vez de qualidade
Taxa baseada em Entregáveis/ Produção	• Como a comissão, é um mecanismo simples vinculado ao volume de gastos • Escalável dependendo do uso, características e requisitos • Flexível para integrar com os requisitos de internalização do anunciante • Limita a necessidade de investimento inicial, e permite um orçamento previsível	• Personalização limitada, com serviços geralmente organizados em níveis rígidos • Incentivo para aumentar a utilização além da capacidade e da necessidade • Pode diminuir o pensamento estratégico e gestão de contas, serviços orientados por pessoas



5 -Direção da jornada: flexibilidade e responsabilidade

Este estudo revela um forte desejo por parte dos anunciantes por modelos mais responsáveis de remuneração de agências, com 58% dos anunciantes esperando que as taxas baseadas em resultados/desempenho aumentem como parte de seus modelos de remuneração. Além disso, 56% preveem um aumento nas taxas baseadas em entregáveis/produção.

Como você prevê a remuneração de suas agências de mídia nos próximos 3 anos?



Quais são os motivos para desejar mudar seu modelo de compensação/remuneração?



“O grande desafio, claro, é comprovar a contribuição das campanhas de mídia para o nosso negócio (e não apenas para campanhas, marketing ou KPIs de vaidade).”

Esse desejo por maior responsabilidade tem sido influenciado por uma combinação oportuna de condições estratégicas, econômicas e técnicas.

Estrategicamente, o modelo de serviço entre cliente e agência se tornou mais complexo. A proliferação de mídias, o papel crescente dos dados e da tecnologia, e o desejo por velocidade e agilidade aumentaram a complexidade do trabalho e do talento necessário para produzi-lo.

Do ponto de vista econômico, a pressão sobre os anunciantes para provar o valor de seus investimentos, junto com o desejo de mitigar o risco financeiro, criou uma demanda por atividades de marketing mais responsáveis e, portanto, por uma remuneração de agências mais responsável.

Por fim, do ponto de vista técnico, os avanços na medição de marketing trouxeram métodos mais acessíveis para os anunciantes alinharem seus investimentos em marketing aos resultados dos negócios, e, portanto, construir modelos de remuneração em torno dessa capacidade.

Atualmente, onde os modelos baseados em resultados/desempenho estão em vigor, eles tendem a representar uma parte pequena do total (normalmente de 10% a 20%). Esses modelos geralmente estão ligados a um bônus de desempenho, além daquilo que a agência pode receber através de taxas baseadas em comissão ou trabalho.

Por outro lado, as taxas baseadas em entregáveis/produção ainda estão em seus estágios iniciais e são mais comumente aplicadas a serviços criativos do que a mídia. Assim, apenas 9% dos anunciantes relataram usar esse modelo. Embora criar preços unitários para entregáveis centrais, como estratégias, planos de mídia e relatórios, possa parecer simples, a realidade é complexa devido às muitas variáveis que podem influenciar o preço unitário — particularmente a escala de um engajamento regional ou global. No entanto, espera-se que esse modelo seja adotado mais agressivamente pelas agências à medida que aceleram o uso da automação e mudam o foco de horas trabalhadas para entregáveis.

Qualquer mudança colocará em teste a disposição dos anunciantes e agências em correr riscos.

A intenção de mudar para modelos baseados em resultados/desempenho representa um risco comercial menor para os anunciantes, com a remuneração das agências vinculada diretamente ao resultado dos negócios, ou seja, uma relação “ganha, ganha”.

Atualmente, as agências cujos modelos baseados em resultados/desempenho representam uma pequena parte da sua remuneração tem maior confiança em alinhar suas taxas ao resultado dos negócios. Isso explica por que as taxas baseadas em resultados/desempenho podem existir dentro de muitos modelos híbridos de remuneração, como uma pequena parte, em vez de representar o conjunto da remuneração.

No entanto, à medida em que os anunciantes exigem que seus modelos de remuneração sejam cada vez mais compostos por taxas baseadas em resultados/desempenho, as agências tendem a temer o risco comercial de atrelar seus ganhos aos resultados dos anunciantes. É improvável que uma agência troque parte significativa de sua taxa para esse modelo, considerando todos os fatores que afetam os resultados dos negócios e que estão fora de seu controle (impactando diretamente na capacidade da agência de gerar receita).



“As agências são relutantes em aceitar porções de taxas baseadas em desempenho e preferem taxas baseadas em FTE (*Full-Time Equivalent*), que são mais fáceis de controlar em termos de custo e rentabilidade. No entanto, há um desalinhamento de objetivos — os clientes desejam resultados como vendas e lucros, enquanto as agências querem preencher sua capacidade e faturar horas sem sobrecarregar suas equipes.”

Além dos fatores comerciais, existem barreiras logísticas relacionadas a dados e medição que estão impactando a implementação de tais remunerações, com 84% dos anunciantes afirmando que há falta de dados e capacidade de medição para facilitar modelos baseados em resultados/desempenho.

Quais serão os principais desafios que sua organização enfrentará ao desenvolver seu modelo de bonificação/remuneração nos próximos 3 anos?



Essas barreiras logísticas não estão apenas do lado das agências—os anunciantes também podem enfrentar dificuldades em convencer seus departamentos financeiros e comerciais a apostar em um modelo baseado em resultados/desempenho. Quando se tenta vincular a compensação da agência ao sucesso do negócio (como receita, volume de vendas, lucratividade), as equipes financeiras podem questionar se o papel da agência de mídia é realmente relevante e equivalente a uma taxa tão alta baseada em resultados/desempenho.

No curto prazo, criar uma estrutura colaborativa de medição entre anunciante e agência que vincule os KPIs de mídia aos KPIs do negócio pode ajudar a fortalecer os modelos baseados em resultados/desempenho. Embora projetar e implementar tal estrutura seja um processo complexo que envolva análise e modelagem de dados aprofundadas, ela pode estabelecer as bases para um sistema que reduza o risco comercial e os obstáculos logísticos para ambos, anunciantes e agências. No entanto, somente isso não impulsionará os modelos baseados em resultados/desempenho ao nível desejado pelos anunciantes.



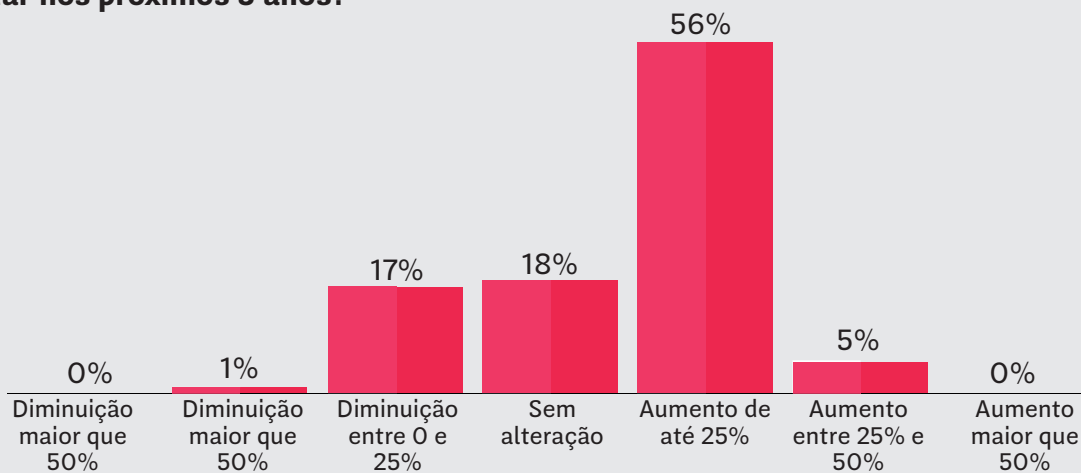
“Somente quando consolidarmos todos os nossos serviços de agência em uma única holding ficará mais claro o impacto que o nosso modelo combinado de agências está gerando em nosso negócio, e seremos capazes de migrar para um modelo baseado em resultados de forma mais significativa.”



6- Mudança de atitudes sobre o que pagar mais ou menos?

O estudo revela que 3 em cada 4 marcas estudam mudar seu modelo de remuneração no futuro, o que poderia levar à conclusão de que a motivação por trás disso seja a redução de custos. Mas o estudo revela que apenas 15% dos entrevistados indicaram a redução de custos como motivo para a mudança, e surpreendentemente, 61% dos entrevistados esperam pagar mais para suas agências nos próximos três anos, contra apenas 18% que esperam pagar menos. Como mencionado anteriormente, a crescente complexidade e a necessidade urgente de reter talentos estão claramente sustentando a necessidade de investimento em vez da redução de custos. No entanto, existe um grande “mas” no que diz respeito à introdução da IA, com 58% destacando que esperam pagar menos às agências à medida que a IA se torne mais amplamente implantada.

Como você antecipa que a remuneração total pagas às agências de mídia possa mudar nos próximos 3 anos?



“À medida que a tecnologia muda a maneira como as agências trabalham, há pouca visibilidade sobre os impactos positivos que isso tem nos recursos que demandamos das agências. Ainda não estamos enxergando os benefícios dessa melhoria.”

Este ponto aponta para uma inevitabilidade de automação e IA formarem um tema central nas negociações de remuneração no futuro, mas também para um possível paradoxo nas expectativas dos anunciantes sobre como suas taxas serão afetadas.

Embora seja plausível que a eficiência operacional será potencializada com a redução de tarefas manuais, muitas agências argumentariam que a automação e o uso de IA aumentarão a produtividade de seus colaboradores, permitindo que eles se concentrem em tarefas de maior valor. No entanto, 2024 viu mais de US\$ 1 bilhão de investimentos destinados a desenvolvimentos de IA, que precisarão ser diluídos.

A palavra-chave aqui é “implantação”, e como revelou a pesquisa WFA e MediaSense **‘Future of Agency Models’**, apenas 21% estavam satisfeitos com as aptidões de suas agências na área de automação. Assim, à medida que as agências desenvolvem suas capacidades nesta área, elas devem esperar um maior escrutínio sobre suas taxas, sendo obrigadas a demonstrar como estão reinvestindo em outras áreas ou utilizando isso para gerar um desempenho melhor. Ao invés disso, elas podem optar por um modelo de remuneração mais voltado para a tecnologia, como modelos baseados em SaaS, e estruturar suas taxas de acordo com a utilização ou através do licenciamento de suas tecnologias.

A expertise estratégica ainda é altamente valorizada pelos anunciantes.

O acesso facilitado aos talentos foi o segundo maior motivador da mudança nos modelos de remuneração, conforme relatado por 43% dos entrevistados, refletindo no fato que a maioria dos anunciantes (61%) aceita que as taxas das agências irão aumentar nos próximos 3 anos.



“O pagamento por certas habilidades será baseado no desempenho operacional, em vez de horas faturáveis.”

Este estudo procurou entender para quais habilidades os anunciantes estariam dispostos a pagar mais, com a experiência estratégica e técnica sendo mais valorizadas do que as habilidades operacionais mais tradicionais. Especificamente, **Estratégia e Planejamento, Dados e Mensuração, e IA generativa** foram classificadas como as mais importantes, consonante com o recente estudo Media2025: Wave 6² da MediaSense, que destacou a importância da **estratégia de mídia** como uma das habilidades internas mais procuradas pelos anunciantes. Em um ecossistema cada vez mais impulsionado por tecnologia, os anunciantes reconhecem a vantagem de um grande pensamento estratégico para proporcionar a clareza e o foco necessários em suas comunicações.

Considerando a importância dos talentos das agências de mídia em disciplinas e áreas chave, nos próximos 3 anos, até que ponto você acha que a indústria estará preparada para pagar mais ou menos pelos seguintes serviços:



A demanda por dados e mensuração também tem sido um tema predominante nos últimos anos, em resposta ao desafio contínuo de vincular investimentos em mídia ao desempenho dos negócios, derivar *insights* de conjuntos de dados cada vez maiores e criar técnicas que permitam uma mensuração e otimização mais rápidas.

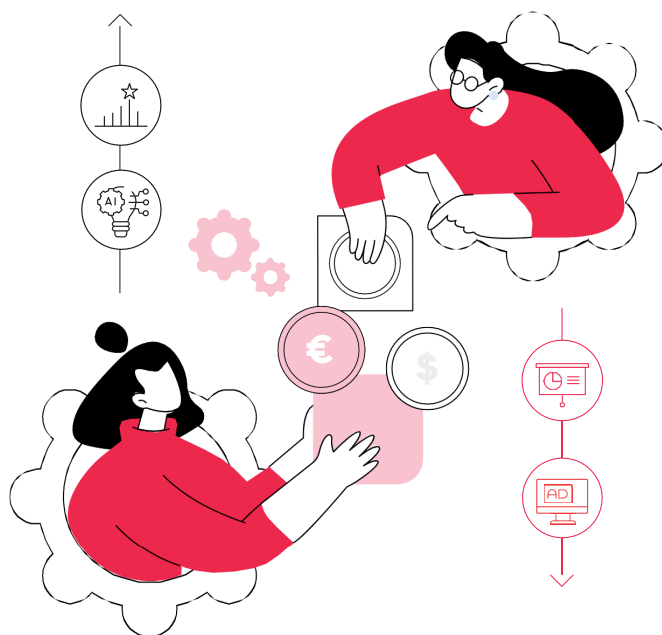
Embora os anunciantes vejam a IA reduzindo as taxas a longo prazo, estão dispostos a pagar mais por expertise em **IA generativa** para acelerar suas ambições. Em um campo tão dinâmico e inovador, os anunciantes procurarão cada vez mais suas agências para preencher lacunas de conhecimento e aptidão em suas próprias equipes.

A situação é mais desafiadora para serviços de agência mais comoditizados, como **compra de mídia tradicional, relatórios de campanhas e gestão de contas**, onde há uma expectativa de que as taxas diminuam. A percepção é de que essas disciplinas são mais padronizadas e suscetíveis à automação, levando a equipes mais enxutas e a eficientes.



“Saímos de um modelo predominantemente baseado em comissão para um baseado em FTE (*Full-Time Equivalent*) para garantir que nossas agências possam manter um nível de rentabilidade, e assim manter os talentos certos dedicados ao nosso negócio.”

Isso deve servir como um incentivo para as agências construírem suas equipes com o equilíbrio adequado entre expertise estratégica e técnica, de um lado, e capacitação em dados e tecnologia, de outro. Na mesma medida, a forma como elas gerenciam, desenvolvem e retêm seus talentos começará a ser observada com mais rigor. 71% dos anunciantes acreditam que a retenção de talento não está relacionada ao que as agências pagam, mas à maneira como são gerenciadas. E à medida que a demanda por certas disciplinas cresce, especialmente aquelas que exigem uma qualificação premium, as agências podem competir pelo mesmo conjunto de talentos no mercado de recrutamento ou se concentrar no desenvolvimento dos seus recursos para desenvolver as tão procuradas habilidades.





7 - O que será necessário para mudar?

Apesar de seus melhores esforços, muitos anunciantes ainda sentem que o modelo comercial de suas agências não é suficientemente transparente. Isso varia entre os anunciantes e suas agências, mas atualmente existe uma disparidade entre as expectativas dos anunciantes e a realidade. 75% se importam com a forma como suas agências ganham dinheiro, mas apenas 28% acreditam ter transparência sobre como isso acontece.

Embora a disparidade entre o que os anunciantes querem saber e o que as agências estão dispostas a divulgar não seja surpreendente, este estudo revelou um amplo sentimento negativo em relação às fontes de receita não divulgadas que foi impossível de ignorar.



“As tarifas iniciais e as taxas de agência fora do escopo são claras, mas suas próprias tecnologias/soluções de mídia não são transparentes de forma alguma.”

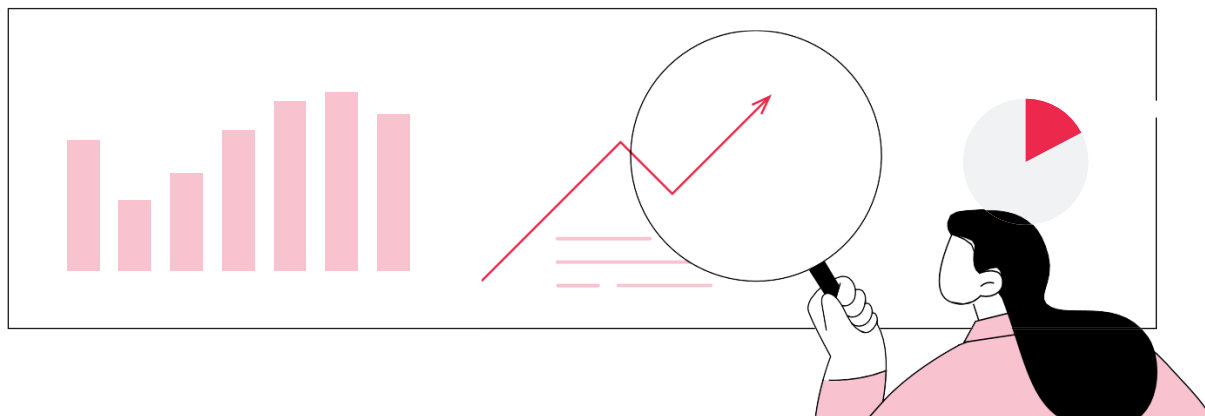
Fontes de receita não contratadas, como BVs agrupados, cadeias de suprimentos programáticas pouco transparentes e mídia de inventário, foram frequentemente mencionadas como desafios significativos para os anunciantes nos próximos anos, sem uma indicação clara de como estão sendo resolvidos.

Quando a transparência das condições comerciais foi avaliada de maneira positiva, esses casos foram atribuídos ao trabalho de órgãos comerciais da indústria para criar orientações sobre as boas práticas, com apenas 34% dos entrevistados afirmando que a transparência das suas agências melhorou nos últimos 2 anos.

Como destacado pela “Proprietary Media Best Practice for Advertisers”³ da MediaSense, é possível transformar essas fontes de receita não divulgadas em taxas divulgadas por meio de acordos transparentes sobre sua implementação. Tal transparência é uma via de mão dupla e exige colaboração, orientação e boas práticas lideradas pela indústria.

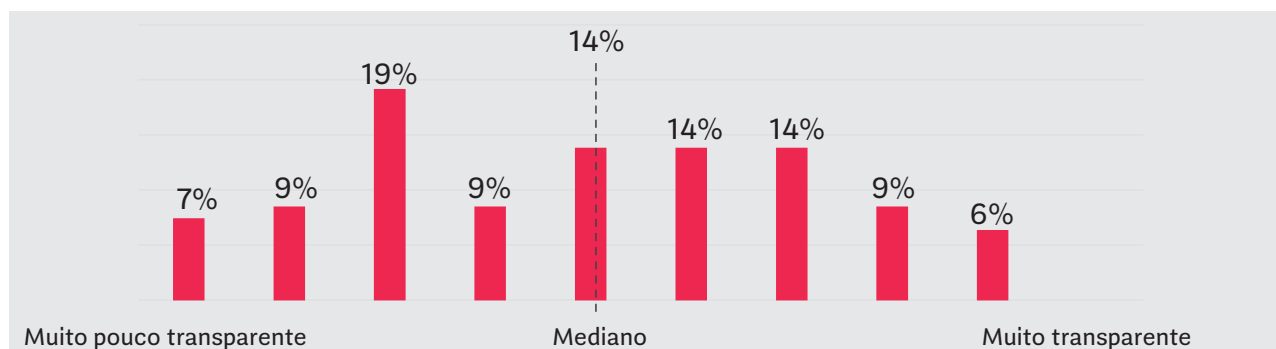


“A cadeia de suprimentos programática continua sendo uma área nebulosa, assim como a justa parcela dos ‘BVs agrupados’ fornecidos à agência a partir dos pontos de compra habilitados por lances. Entre outros, esses são provavelmente nossos maiores riscos/exposições.”



A transparência está impedindo o progresso dos modelos de remuneração baseados em resultados/desempenho.

A divergência sobre o que constitui transparência adequada também é uma questão importante na adoção de modelos de remuneração. A visão dos anunciantes sobre a transparência comercial de suas agências está dividida ao meio (veja na tabela abaixo), e 87% dos anunciantes acreditam que as agências são resistentes a adotar modelos de remuneração que demandam maior transparência (veja na página 18).



A mudança para modelos de remuneração baseados em entregáveis/produção deve, em teoria, criar maior transparência comercial, com uma estrutura de preços clara referente a um conjunto de resultados definidos. Já nos modelos baseados em resultados/desempenho esperamos haver maior tensão, pois esse modelo demanda transparência de ambas as partes.

A pesquisa mostra que os anunciantes querem um alinhamento maior entre a remuneração das agências e os resultados comerciais, mas também desejam maior transparência comercial. Se uma agência estiver disposta a assumir o risco comercial de vincular sua remuneração a elementos fora de seu controle, ela provavelmente exigirá a autonomia para organizar seus recursos de forma a tornar esse modelo rentável para ela.



“Trabalhamos arduamente para garantir a transparência, mas à medida que você resolve um problema, outro tende a surgir.”

Muitas agências também argumentariam que, se estiverem entregando trabalho de alta qualidade e altamente eficaz, a transparência não deveria ser um fator tão importante. No entanto, a maioria dos anunciantes discorda disso – apenas 23% concordam que a transparência sobre como a agência ganha dinheiro é menos preocupante se o trabalho em si for entregue com um alto padrão.

Embora a maioria das agências continue a rejeitar modelos que exigem transparência comercial irrestrita, a forte pressão por maior transparência na remuneração será difícil de resistir. Algumas agências podem tentar oferecer modelos de remuneração mais transparentes como um diferencial em relação ao restante do mercado, mas será necessária uma mudança significativa para que o conjunto das agências adote a remuneração baseada em resultados/desempenho a ponto de se tornar a maior parte de sua receita.



“As agências de mídia não estão oferecendo transparência e são relutantes em fornecer. Só conseguimos obter melhor visibilidade por meio de um processo competitivo de RFP (Request for Proposal).”



8 - Aptidão para o futuro? Perspectiva das agências sobre a mudança no modelo de remuneração

Como revela o estudo, a remuneração das agências é uma via de mão dupla e exige liderança tanto do cliente quanto da agência para projetar um modelo que crie um cenário vantajoso para ambos. Para buscar o equilíbrio, perguntamos a vários CEOs independentes e de grandes holdings de agências sobre suas reações a este estudo. A reação à necessidade de mudança foi muito positiva, especialmente no sentido de alinhar a remuneração da agência aos resultados empresariais. Essa inclinação foi atenuada pela dificuldade encontrada na mensuração dos resultados, com a maioria dos clientes mal preparados para atribuir seu desempenho empresarial ao papel (muitas vezes desigual) das agências.



“O modelo precisa evoluir pois os clientes estão fundamentalmente obtendo o que conseguem medir em vez do que realmente precisam.”

O maior “agrupamento” de serviços (além da mídia) e a integração com equipes internas de clientes favorecem a remuneração baseada em resultados, proporcionando maior conforto em relação ao risco (e recompensa), à medida que fornece oportunidades adicionais para influenciar os resultados. **“Quando posso controlar mídia, conteúdo, experiência de site, dados, tecnologia e mensuração, meu apetite por risco é muito maior.”**

O desejo por mudança e, especialmente, por pagar mais pelos talentos foi visto como um déjà-vu. Muitos apontaram para a tensão entre diferentes *stakeholders* do cliente (marketing, compras e até finanças) e o desafio de alinhar seus objetivos. **“Eles querem coisas completamente diferentes, e é por isso que as boas intenções rapidamente perdem para os velhos hábitos.”**



“Estamos ansiosos para mudar para um modelo baseado em entregáveis, mas tudo depende das equipes de compras e de seu conforto em adquirir serviços dessa forma. Elas ainda não chegaram lá.”

As agências apontaram o impacto que certas condições dos clientes (por exemplo, prazos de pagamento, reduções ano após ano) podem ter sobre a transparência, flexibilidade e, de fato, sobre a retenção de talentos. Embora as agências estejam dispostas a serem mais abertas e pragmáticas sobre como estruturam seu modelo comercial, elas buscam maior equilíbrio entre o que os clientes querem e o que recebem, além de uma percepção de valor mais justa, com base no valor que criam. Curiosamente, algumas destacaram a responsabilidade das agências, nos cenários competitivos, em balancear melhor a busca por mudança com a vontade de vencer. Frequentemente, modelos inadequados são resultado de um processo de “vencer a qualquer custo” em uma concorrência, e não algo projetado previamente.



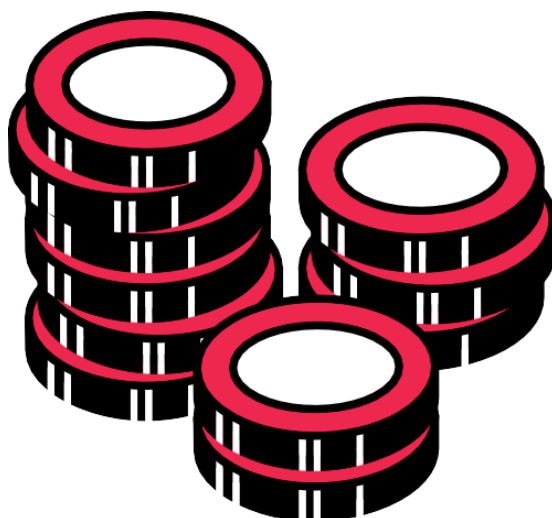
“Alcançar concordância sobre os objetivos e o valor associado ao atingimento de metas tornará o debate sobre transparência irrelevante.” Em outro exemplo, **“Se está funcionando e você está vendendo, isso não representa a transparência que você precisa?”**

Finalmente, uma palavra sobre a IA e seu financiamento, um tema mais controverso! Para alguns, a IA provavelmente não levará a uma redução total das taxas, desde que as agências consigam demonstrar melhor desempenho e maior valor. Outros discordaram e enxergam um desafio real para a receita total. Embora isso represente uma queda drástica, a natureza da receita mudará fundamentalmente. Uma visão em que houve alinhamento foi a de que o cenário competitivo está mudando, e os novos concorrentes não serão necessariamente outra agência.

Embora a razão pela qual os anunciantes desejam mudar para modelos de remuneração mais responsáveis seja evidente, há barreiras significativas a serem superadas, como mensuração, transparência e alinhamento interno/externo.

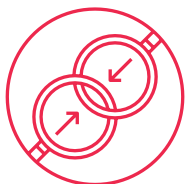
À medida que a tecnologia se torna uma parte mais proeminente no modelo de serviço das agências, modelos alternativos de remuneração, como os baseados em entregáveis/produção e os baseados em SaaS, ganharão popularidade. Embora atualmente ainda em estágio inicial, para alguns anunciantes, esses modelos terão uma participação maior enquanto as barreiras para modelos baseados em resultado/desempenho se provarem difíceis de superar. As agências também buscarão complementar sua oferta de tecnologia através do aumento de talentos estratégicos e técnicos, com os anunciantes enxergando valor no efeito multiplicativo da tecnologia e da estratégia.

O simples fato de não haver um modelo perfeito sugere uma maior personalização dos modelos de remuneração para que se adequem de forma única às necessidades de cada anunciante.



Recomendações

As respostas a este estudo revelaram uma clara inclinação, por parte dos anunciantes, em aperfeiçoar seus modelos de remuneração, por meio de um alinhamento mais estreito entre a remuneração das agências e os resultados, entregáveis e comportamentos mais eficazes.



Melhorar a transparência bidirecional

Considere estabelecer maior transparência dentro do relacionamento comercial. Para os anunciantes, isso pode significar fornecer às agências uma visão mais clara sobre expectativas, metas e orçamentos, assim como acesso a dados que melhorem a capacidade delas de operar com base nesses objetivos. Para as agências, isso pode significar ser mais transparente e proativo na demonstração de todas as fontes de receita (incluindo os elementos não divulgados), bem como os desafios, macro e micro, enfrentados. Os anunciantes estão dispostos a pagar mais às suas agências, mas querem entender pelo que estão pagando.



Alinhamento de incentivos

Realizar uma avaliação dos contratos e modelos de remuneração atuais é um primeiro passo para entender como as agências são atualmente compensadas e se há oportunidades para alinhar melhor os incentivos das agências com os resultados desejados.



Negociar contratos justos e flexíveis

Os anunciantes devem garantir que os acordos comerciais permitam uma remuneração justa para suas agências parceiras, dependendo do nível e tipo de trabalho exigido. O principal motivo disso é gerar flexibilidade para acomodar mudanças estratégicas frequentes, garantindo que os modelos de remuneração não dificultem o acesso ao talento e à inovação necessários.



Aproveitar a tecnologia e os dados

A única maneira de modelos de remuneração mais responsáveis se concretizarem provavelmente reside no uso da tecnologia para criar um sistema de fornecimento de dados, mensuração e relatórios, permitindo que tanto os anunciantes quanto as agências acessem as informações necessárias. Essa responsabilidade recai tanto sobre o anunciante quanto sobre a agência, já que os modelos de remuneração baseados em resultados frequentemente dependem de resultados que virão dos dados de sistemas internos do anunciante.



Experimente!

À medida que os diferentes modelos de remuneração evoluem e o papel da tecnologia e da automação se torna mais abrangente, comece a experimentar diferentes abordagens para testar como impactam no desempenho empresarial, no acesso, na retenção e na qualidade dos talentos. Comece pequeno (por capacidade, divisão ou mercado) e depois procure escalar.



10 - Quem colaborou com este guia?



Ryan Kangisser

Diretor de estratégia na MediaSense

Ryan ingressou na MediaSense em 2010 e lidera a Estratégia e Crescimento. Com 20 anos de experiência em mídia, Ryan orienta marcas sobre como estimular crescimento, capacidade e agilidade dentro de suas organizações e entre seus parceiros. Ele também lidera o programa de pesquisa de destaque da MediaSense, o Media 20:20, e já foi autor de Media's Got Talent (2022) e The Future of Agency Models (2023).



Jack Shearring

Head de transformação na MediaSense

Jack projeta e implementa programas de transformação de marketing para as principais marcas do mundo. Ele é especializado em design de modelos operacionais, garantindo que seus clientes tenham as pessoas, processos, dados e tecnologia certos para alcançar seus objetivos de marketing e crescimento empresarial.



Tom Ashby

Líder Global de Serviços de Mídia na WFA

Tom lidera a comunidade de mídia da WFA, fornecendo informações e resultados para os membros em todas as áreas de mídia e digital, e trabalhando para cumprir os objetivos estabelecidos na Carta Global de Mídia da entidade, lançado pela ABA em 2018 e 2022.



A WFA, a Federação Mundial de Anunciantes, é a única rede global para profissionais de marketing sêniores. O objetivo deles é melhorar o marketing, promovendo atividades de marketing mais eficazes e sustentáveis.

- Representa mais de 150 das maiores marcas do mundo e mais de 60 associações nacionais de anunciantes em todo o mundo. Juntas, elas criam uma rede de pares dos melhores profissionais de marketing do mundo, oferecendo uma fonte única de conhecimento, inspiração e liderança. A WFA ajuda conectando você à sabedoria coletiva, permitindo que você ocupe posições de liderança.
- É a voz dos profissionais de marketing em todo o mundo, representando 90% dos gastos globais em comunicações de marketing, aproximadamente US\$ 900 bilhões por ano.
- A política de conformidade com a concorrência da WFA foi elaborada para representar os interesses dos anunciantes, garantindo uma competição justa. Ela enfatiza que a WFA não será usada por nenhuma empresa para promover comportamentos anticoncorrenciais ou colusivos, nem para se envolver em atividades que violem as leis, regulamentos, regras ou diretrizes de concorrência em qualquer país. A WFA verifica regularmente se essa política está sendo cumprida.

Como condição de adesão, os membros concordam em cumprir integralmente as regras da legislação de concorrência. Isso inclui não usar a WFA para:

- Alcançar ou tentar alcançar acordos ou entendimentos com concorrentes;
- Obter, trocar ou tentar trocar informações confidenciais ou proprietárias sobre outra empresa, exceto no contexto de negócios legítimos;
- Engajar-se em conduta anticoncorrencial ou colusiva, ou em qualquer atividade que possa violar leis ou regulamentos de concorrência.

É importante notar que as recomendações neste documento são sugestões e não são mandatórias. Os membros estão livres para agir diferente delas.

A ABA tem a mesma Política de Compliance no Brasil, disponível em seu portal aba.com.br.



MediaSense®

Consultoria global de mídia, que elabora modelos operacionais de mídia de alto desempenho e desbloqueiam a criação de valor para as principais marcas do mundo. Isso é alcançado por meio de seus três serviços principais interconectados:

- **Modelos:** Transformar modelos operacionais internos e externos para aumentar a produtividade e impulsionar a criação de valor;
- **Parceiros:** Otimizar parcerias cliente-agência e gerenciar concorrências alinhadas com os requisitos de valor, desempenho e capacidade;
- **Análises:** Otimizar o desempenho de ativos e investimentos em mídia para gerar eficiência e eficácia incrementais.



O futuro passa por aqui.

A ABA – Associação Brasileira de Anunciantes – tem 66 anos e é a única entidade que representa e conecta anunciantes globais e nacionais. É agente transformador e de geração de valor para as empresas associadas e a sociedade, promovendo a excelência e as melhores práticas do marketing e da comunicação, em conformidade com sua vocação pelo Protagonismo Colaborativo.

Os profissionais das suas 1400 marcas associadas se beneficiam dessa ampla rede de conexões e, é na ABA, que os líderes desse grupo multissetorial se encontram, atuando em conjunto para a promoção de um ambiente de negócios livre e responsável.

A ABA defende e acredita na Liberdade de Expressão, no Marketing Responsável e na Autorregulamentação da Publicidade, como um caminho ágil e eficaz, que garante uma sociedade livre, ética, transparente, democrática e justa.

Tem como propósito mobilizar o marketing para transformar os negócios e a sociedade.

É cofundadora do CONAR – Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária e cofundadora e entidade mantenedora do Cenp – Fórum da Autorregulação do Mercado Publicitário e integra o Executive Committee da WFA.

Para mais informações sobre a ABA, acesse aba.com.br⁴.



O futuro passa por aqui.

Associação Brasileira de Anunciantes

aba.com.br

comunicacao@aba.com.br

+55 11 3283-4588

 bit.ly/facebook-aba

 [instagram.com/abatransformar/](https://www.instagram.com/abatransformar/)

 bit.ly/linkedin-aba

WFA

World Federation of Advertisers

Londres, Bruxelas, Cingapura



wfanet.org

info@wfanet.org

+32 2 502 57 40

 [twitter @wfamarketers](https://twitter.com/wfamarketers)

 [youtube.com/wfamarketers](https://www.youtube.com/wfamarketers)

 [linkedin.com/company/wfa](https://www.linkedin.com/company/wfa)