

EXCLUSIVO
PARA ASSOCIADOS



2030: O futuro passa por aqui.

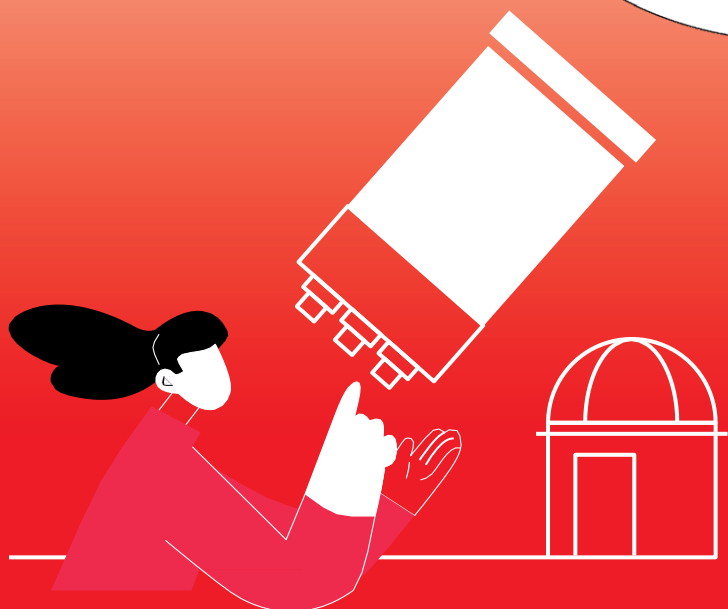
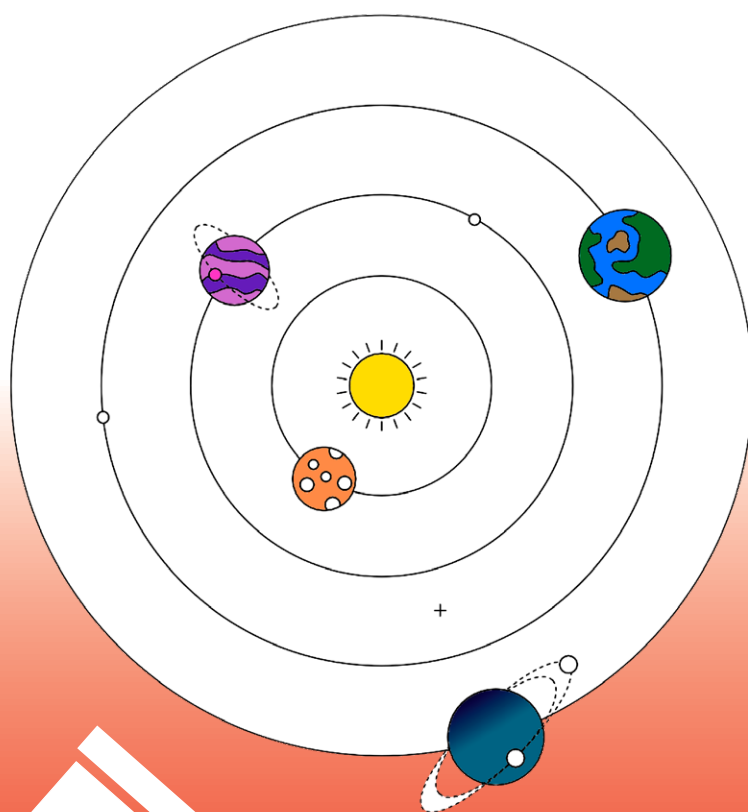
Em parceria com:



World Federation
of Advertisers

O Futuro da Organização de Mídia

Como os anunciantes estão estruturando
suas áreas de mídia para o crescimento



Esta é uma entrega dos
Comitês de Insights e de
Mídia, Retail Media e Digital
da ABA e trata-se de uma
tradução livre de sua versão
original, elaborada pela WFA.

É proibida a reprodução deste
material sem prévia autorização.

Lançado em 23/07/2026, durante
o ABA Cannes Insights, by GoAd

Introdução

Em um cenário de transformações profundas no ecossistema de marketing e comunicação, compreender como os anunciantes estão estruturando suas áreas de mídia para responder às novas demandas do negócio tornou-se uma agenda estratégica globalmente.

A aceleração tecnológica, a fragmentação dos canais, a sofisticação do uso de dados e a crescente pressão por eficiência, transparência e geração de valor exigem uma revisão consistente dos modelos organizacionais que sustentam as decisões de mídia nas empresas.

É nesse contexto que a ABA, como única entidade que representa os anunciantes no Brasil, filiada à WFA - World Federation of Advertisers e membro do seu Executive Committee, apresenta este guia aos seus associados.

Traduzido e adaptado a partir de estudo global da WFA em parceria com a mediasense, a publicação oferece uma visão aprofundada sobre como grandes organizações estão repensando a estruturação de suas áreas de mídia, suas competências críticas, modelos de governança e o relacionamento com parceiros, em um ambiente cada vez mais dinâmico e interconectado.

“Ao disponibilizar este material exclusivamente aos seus associados, a ABA busca apoiar os anunciantes brasileiros em um momento decisivo de evolução do papel da mídia dentro das organizações, não mais apenas como uma função operacional, mas como um pilar estratégico diretamente conectado aos objetivos de negócio, à experiência do consumidor e à construção de valor de longo prazo para as marcas”, aponta Nelcina Tropardi, VP Jurídico, Corporate Affairs, Compliance, Inclusão e Diversidade, ESG, Gestão de Risco e Comunicação Corporativa do Carrefour.

“Discutir o futuro da organização de mídia é, sobretudo, refletir sobre como as empresas podem se tornar mais ágeis, integradas e preparadas para tomar decisões melhores em um ambiente de constante mudança. Este guia traz insights fundamentais para apoiar essa jornada”, afirma Celia Nishio, Presidente do Comitê de Insights da ABA e Head of Consumer Insights and Consumer Engagement Services da Nestlé.

“Os modelos organizacionais de mídia estão no centro da transformação do marketing. Estrutura, talentos, processos e parcerias precisam evoluir de forma coordenada para que os anunciantes consigam extrair mais valor de seus investimentos e responder com velocidade às demandas do mercado”, complementa Paulo Carneiro, Co-presidente do Comitê de Mídia, Retail Media e Digital da ABA e Diretor de Comunicação & Mídia Digital da Coty.

Ao trazer este guia ao Brasil, a ABA reforça seu papel como agente de conexão entre as melhores práticas globais e os desafios concretos enfrentados pelos anunciantes locais, contribuindo com dados, análises e provocações relevantes, para apoiá-los na reflexão sobre seus modelos atuais e nas escolhas que irão definir o papel da mídia como motor estratégico de crescimento nos próximos anos.

Que este guia sirva como um convite à reflexão, ao diálogo e à ação, apoiando os anunciantes brasileiros na organização de suas áreas de mídia mais preparadas para o futuro.

Boa leitura!

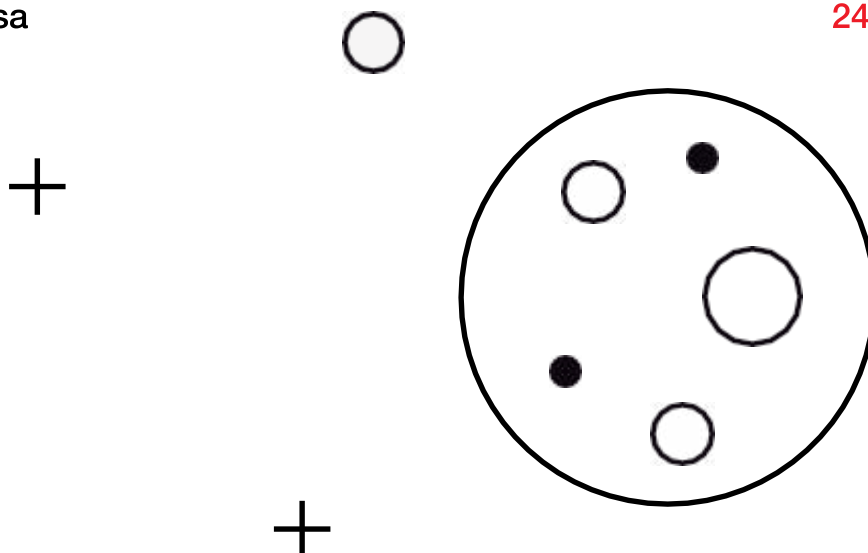


Sandra Martinelli

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

Sumário

Prefácio – WFA	5
Prefácio – mediasense	6
Visão Geral	7
Onde estamos agora: A realidade organizacional atual	9
As novas exigências da área de mídia	12
Priorização de capacidades	15
O reposicionamento das agências	20
O que os anunciantes podem considerar a partir de agora?	22
Sobre esta pesquisa	24



Prefácio – WFA

Estamos testemunhando a convergência entre as áreas de criação, dados, comércio e tecnologia, o que exige o desenvolvimento de novas competências dos membros do WFA Media Forum e, possivelmente, uma reconfiguração interna das organizações.

Este relatório, desenvolvido em parceria com a mediasense e baseado nas experiências de membros seniores da WFA em todo o mundo, explora as respostas destas empresas frente a esse desafio. Ele revela uma tendência em rápida evolução: ampliando sua influência, aprofundando a integração entre disciplinas e redefinindo os papéis dos times globais, regionais e locais. As expectativas crescem no mesmo compasso, o que reforça uma constatação central: a ambição pode estar atropelando as capacidades existentes. O desafio agora é preencher essa lacuna.

Esperamos que este estudo dê suporte para que os líderes de mídia tomem decisões orientadas para o futuro, fortalecendo suas equipes, suas estratégias e o ecossistema de mídia como um todo.

Tom Ashby

Global Lead, Media Services na WFA



Prefácio – mediasense

O papel da mídia dentro das organizações de marketing nunca foi tão importante e complexo. Antes associada principalmente a eficiência do processo de compra e a geração de escala, hoje a mídia é responsável por integrar dados, tecnologia, criação e comércio, ao mesmo tempo em que entrega crescimento de uma forma mensurável e valor sustentável para o negócio.

A convergência de disciplinas, a aceleração da inteligência artificial (IA) e a pressão contínua sobre os investimentos em marketing fazem com que as equipes internas de mídia naveguem por um território ainda pouco explorado. As fronteiras entre mídia, conteúdo e comércio estão se dissolvendo, e a questão já não é mais se a mídia deve evoluir, mas com que velocidade e impacto isso deve acontecer.

Este estudo, fundamentado na percepção e experiência de líderes globais de mídia, oferece uma perspectiva importante sobre como as organizações estão respondendo a esse cenário. Destaca não apenas onde houve avanços, mas também onde permanecem lacunas relevantes. A integração entre as funções está avançando, porém a clareza sobre os papéis a serem desempenhados ainda é limitada. A capacidade de mensuração está evoluindo, enquanto a maturidade em IA permanece baixa. A presença de times globais e locais segue forte, enquanto a camada regional enfraquece. Esses achados evidenciam a tensão entre ambição e realidade vivida por muitas organizações.

Os insights deste estudo não têm a pretensão de oferecer uma receita única. Cada organização precisará fazer suas próprias escolhas sobre estrutura, escopo e parcerias, considerando sua cultura e contexto. Ainda assim, a mensagem é clara: a organização de mídia do futuro será muito diferente da atual. Ela exigirá uma lógica orientada à integração, talentos multifuncionais e decisões claras sobre o que desenvolver internamente e o que delegar a parceiros.

Esperamos que este relatório ajude líderes de mídia a refletir sobre seus modelos atuais, se comparar com seus pares e refinar as decisões que definirão a próxima etapa da sua jornada em mídia.

O ritmo de mudança deixa pouco espaço para hesitação.

Jack Shearring

Head de Transformação na mediasense



Visão Geral

A organização de mídia que você estrutura hoje definirá se mídia é apenas um aporte tático ou um motor para o crescimento do negócio. Nossa pesquisa aponta que, mesmo que a mídia esteja acumulando importância dentro do marketing e do negócio como um todo, ainda há lacunas estruturais e de desenvolvimento de escopo. O desafio atual é preencher essas lacuna de maneira decisiva.

A mídia deve ser incluída na estratégia de crescimento do negócio

Apenas 35% das organizações acreditam que a contribuição da mídia é corretamente levada em consideração. A não ser que a mídia seja compreendida como um motor da estratégia de negócios, corre-se o risco de que seja secundarizada na próxima previsão orçamentária.

Ação potencial: Assegure-se que a alta liderança compreende o papel da mídia no desenvolvimento dos negócios

Considere repensar o equilíbrio entre a atuação global e local

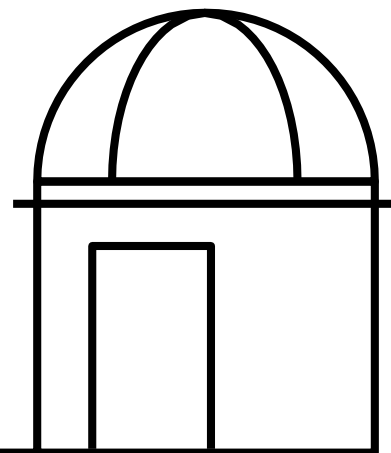
A atuação regional está enfraquecendo, criando uma lacuna entre a definição da estratégia e a execução. Sem um modelo de suporte claramente definido os papéis podem se diluir.

Ação potencial: Defina como será feita a ponte entre atuação global e local, seja através de centros regionais de operação, equipes multidisciplinares ou plataformas digitais.

Integração pode ser a próxima vantagem competitiva

Automação e IA serão precondições básicas. A diferenciação competitiva virá da integração: conectar brand, conteúdo, comércio e dados em uma experiência única para o consumidor.

Ação potencial: Investir em funções de coordenação e cooperação entre áreas, estabelecer KPIs e modelos de governança compartilhados para conectar as equipes.



Repensar sua relação com as agências

A pesquisa mostra que as agências seguem sendo vitais para a execução e geração de escala, mas esta visão está começando a se complexificar internamente. As marcas buscam parceiros que possam integrar, aconselhar e inovar, além de apenas operar perante seu investimento.

Ação potencial: Determine sua estratégia internamente e selecione seus parceiros de acordo com sua capacidade de entregar transformação, e não apenas transações.

Uma equipe mais bem preparada pode ser melhor que uma equipe maior

A pesquisa sugere que o sucesso pode vir mais da oferta de competências específicas: planejamento de público, mensuração, fluência de dados e IA; do que de uma equipe maior.

Ação potencial: Priorize o desenvolvimento de competências em áreas que gerem efeitos multiplicadores

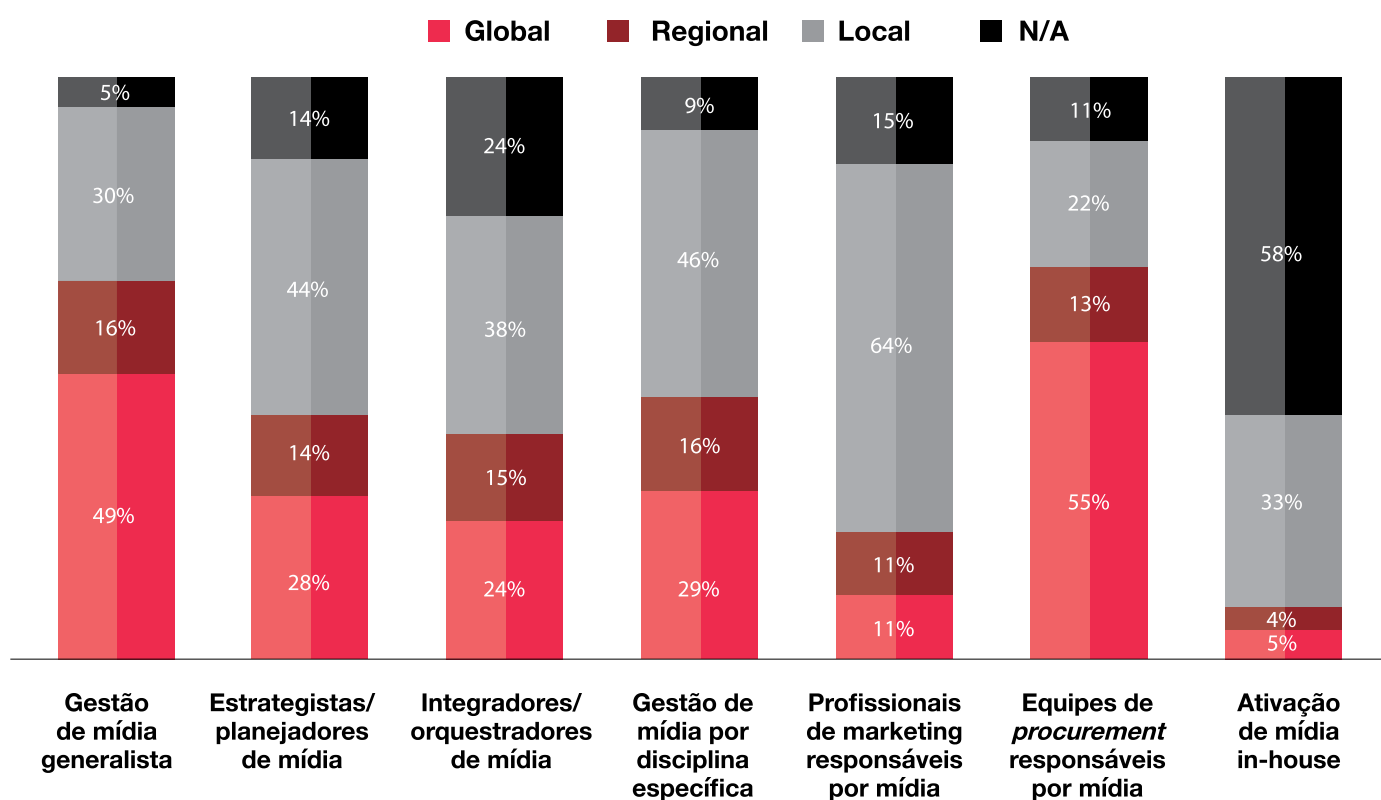
Resumo:

Os próximos dois anos serão decisivos. Líderes de mídia que agirem agora – investindo na integração, desenvolvendo capacitações estratégicas e remanejando o relacionamento com agências – vão garantir que a mídia seja um agente propulsor dos negócios. Aqueles que hesitarem correm o risco de ficar pra trás na busca de aperfeiçoar modelos antigos.

Onde estamos agora: A realidade organizacional atual

Nossa pesquisa mostra que apenas 1 em cada 3 empresas acredita ter a organização de mídia adequada, com papéis bem definidos nos níveis global, regional e local — em um cenário de constante transformação. À medida que a atuação isolada é abandonada, na busca por uma abordagem mais centrada no cliente, funções específicas vêm sendo incorporadas a papéis mais amplos de gestão de mídia. Nesse movimento, funções de estratégia e integração de mídia passam a ser implementadas de forma mais intencional e estruturada.

Quais recursos de mídia a sua organização possui atualmente e onde eles estão alocados?



Papéis globais: 49% das empresas contam com líderes globais de mídia (por exemplo, Head de Mídia, Diretor), mas apenas 16% relatam a existência de papéis equivalentes em nível regional.

Gestão de mídia segmentada por disciplina (digital, performance, social) é predominantemente local: 29% em nível global, 46% no nível local e 16% no nível regional.

Gestão de mídia segmentada por disciplina: também estão majoritariamente concentrados no nível local (44%), em comparação com 28% no nível global e 14% no nível regional.

Ativação de mídia in-house: esse modelo ainda é pouco comum. Apenas 5% dos respondentes relatam ativação in-house em nível global, percentual que sobe para 33% no nível local. O debate continua, mas a maioria das marcas tem optado por movimentos seletivos, em vez de mudanças estruturais abrangentes.

Equilíbrio organizacional: ainda assim, o equilíbrio entre controle centralizado e capacidade de resposta aos mercados locais permanece como uma tensão central.

“A relação entre global e local é uma questão de equilíbrio: não queremos 20 equipes duplicando o mesmo trabalho, mas também precisamos de relevância e capacidade de resposta.”

Membro da WFA

“A administração central direciona o caminho, mas é na ponta que se entrega o verdadeiro resultado.”

Membro da WFA

Comparando 2025 com 2017

Quando comparada ao relatório da WFA de 2017, *Global Internal Media Structure & Organisation*, a distribuição geral de recursos entre os níveis global, regional e local parece similar, mas a **direção da evolução é clara**.

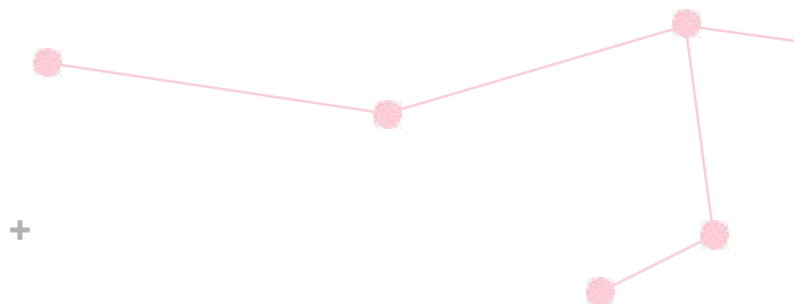
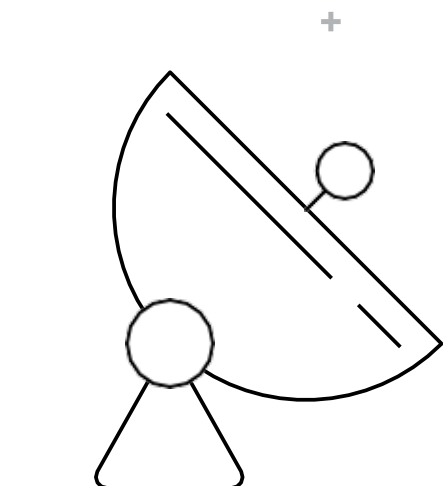
- **As equipes globais cresceram em tamanho e escopo.** Esses times passaram a atender desafios de natureza internacional e/ou universal, como plataformas, gestão de agências, governança de dados, tecnologia de marketing e publicidade, inteligência artificial, mensuração e governança/segurança de marca
- **As equipes locais passaram a contar mais frequentemente com especialistas dedicados por disciplina.** Esses times locais estão gerenciando, orquestrando e, em muitos casos, “executando na prática”, muitas vezes sem contar com grandes equipes. Em diversos segmentos, marketing e mídia acabam sendo a mesma coisa no nível local
- **As equipes regionais enfraqueceram ainda mais,** reduzindo sua efetividade como elo entre a estratégia global e a execução local. Embora a eliminação desse nível possa aparentar uma simplificação da estrutura, ela traz o risco de ampliar a distância entre a estratégia global e a entrega local — uma lacuna que precisará ser preenchida de outras formas para que integração e agilidade sejam alcançadas

Essa mudança também reflete uma redistribuição gradual de autoridade. Em 2017, 88% dos orçamentos de mídia ainda eram controlados no nível local, deixando as equipes globais com alavancas limitadas, restritas sobretudo a diretrizes e boas práticas. Em 2025, as equipes globais consolidaram maior liderança, passando a influenciar de forma mais decisiva a estratégia, a seleção de parceiros e os modelos de governança.

Sem uma reavaliação de como os papéis e recursos são distribuídos entre os diferentes níveis, no entanto, as marcas correm o risco de incorporar a integração em sua estratégia, mas não em sua estrutura organizacional. A organização de mídia do futuro exigirá definições claras de onde as capacidades estão alocadas, como as decisões são tomadas e como a responsabilidade é compartilhada entre equipes globais, regionais e locais.

Pergunte a si mesmo:

- ✓ Temos claro quais as responsabilidades das equipes globais, regionais e locais?
- ✓ Nossa camada regional é forte o suficiente para conectar a estratégia global com a entrega local?
- ✓ Estamos desperdiçando esforço ou alavancando ganhos em escala efetivamente?



As novas exigências da área de mídia

A mídia deixou de ser uma disciplina isolada. Ao longo da última década, seu escopo se expandiu para muito além do processo de compra e otimização de canais pagos, passando a operar de forma interdependente com as áreas de criação, conteúdo, marketing de influência, e-commerce/shopper marketing, dados, tecnologia, jurídico e compliance.

Essa transformação reflete a crescente importância da mídia como um propulsor de resultados do negócio, desempenhando um papel importante na forma como os consumidores constroem conexões com as marcas. Para muitas empresas, a mídia representa hoje a maior linha de investimento sob controle direto, e há um entendimento claro de que seu impacto é potencializado quando ela está no centro da organização.

Os resultados da nossa pesquisa reforçam claramente essa mudança estrutural.



84% afirmaram que a mídia está mais bem integrada às áreas de dados e insights.

73% concordaram que a mídia está hoje mais integrada a outras funções de marketing, como brand e criação.

73% também relataram uma conexão mais forte com e-commerce e shopper marketing.

69% destacaram uma melhor articulação com as áreas financeira e de compras.

65% dos respondentes afirmaram que o escopo de responsabilidade da mídia se expandiu para disciplinas mais criativas, como conteúdo e marketing de influência.

Comprovando o crescimento do negócio

Os dados sempre foram matéria prima da mídia, e agora desempenhando um papel mais integrado, as equipes de mídia deixam de ser apenas receptoras de dados gerados em outras áreas para se tornarem cocriadoras de insights, influenciando a forma como os dados são utilizados para embasar decisões em brand, conteúdo, comércio e até desenvolvimento de produto.

Isso representa uma mudança significativa de patamar em termos de influência. Quando a mídia se aproxima dos dados, ela pode se elevar de um papel de executor de campanhas para o de facilitadora estratégica de inteligência de negócios.

A convergência entre mídia e **criação** marca uma virada importante: a mídia deixa de ser um parceiro subordinado para assumir um papel de protagonismo. Com a proliferação contínua de pontos de contato e a disputa crescente por atenção, já não é possível dissociar a mensagem do meio. A transição de campanhas episódicas para uma lógica permanente, o avanço do *full-funnel* marketing, a crescente relevância dos creators e o impacto da IA na produção reforçam a necessidade de a mídia atuar de forma mais proativa.

A conexão com **e-commerce** e shopper marketing é mais natural, mas a departamentalização organizacional frequentemente retarda uma integração efetiva. Apesar das respostas positivas observadas, a integração estrutural e cultural ainda está longe de ser plena. Apenas **45%** dos respondentes afirmaram que a mídia tem um papel claramente definido dentro da organização ou da estratégia mais ampla do negócio.

Esse desalinhamento é relevante. Sem um papel claramente articulado, a mídia corre o risco de ser vista como uma função tática de entrega, e não como um motor estratégico. Nesse contexto, os esforços de integração podem se tornar superficiais, com a mídia participando de projetos multifuncionais, mas sem autoridade para moldar decisões ou influenciar resultados.

“Mídia não é mais um departamento, é um propulsor de negócios.”

Membro da WFA

“Vamos parar de contrapor mídia e marketing. É tudo parte do mesmo trabalho: construir a marca através de conexões reais.”

Membro da WFA

Essa redefinição do papel da mídia também impõe novas exigências às suas lideranças. O líder de mídia do futuro precisa ter um perfil técnico, com amplitude de conhecimentos em disciplinas criativas, operacionais, técnicas e comerciais. Deve transitar com a mesma desenvoltura entre a interpretação de dados comerciais, a avaliação de trabalhos de criação e discussões sobre governança de IA.

“Mídia não é mais apenas o serviço de compra. É a experiência do usuário em todos os pontos de contato com a marca – do piso da loja ao produto, em si.”

Membro da WFA

A oportunidade está em evoluir do *media thinking* para o *experience thinking*. As equipes de mídia devem atuar como orquestradoras de toda a jornada do consumidor, integrando cada ponto de contato, mensagem e momento em uma experiência de marca coerente. Essa transformação exige mais do que mudanças de processo — requer uma mudança de mentalidade em toda a organização e na liderança.

“Integração não é uma descrição de vaga – é uma mudança de cultura. Se não houver objetivos conjuntos, são apenas reuniões.”

Membro da WFA

Pergunte a si mesmo:

- ☑ A mídia está claramente conectada ao crescimento do negócio na nossa organização?
- ☑ Quão integrada a mídia está com áreas como marca, e-commerce, jurídico, finanças e dados?
- ☑ Nossos líderes de mídia têm a amplitude de competências necessária (criativas, operacionais, comerciais e técnicas)?

Priorização de capacidades

A maioria dos anunciantes admite que suas equipes de mídia ainda não atingiram o nível necessário. Isso significa que as marcas estão perdendo oportunidades de otimizar de forma integrada entre funções, canais ou mercados, correndo o risco de responder lentamente a novas tecnologias ou a mudanças no comportamento do consumidor — o que resulta em experiências de marca inconsistentes e barreiras ao crescimento.

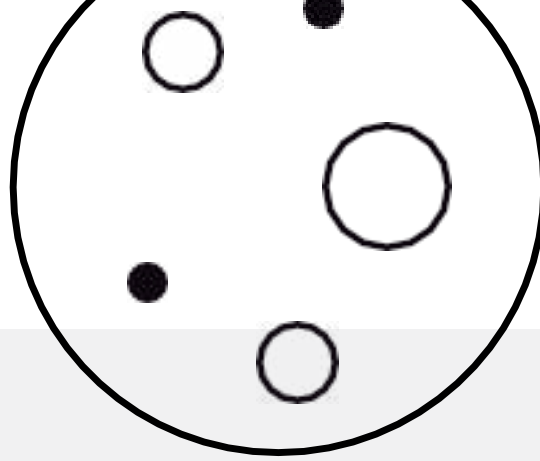
Em 2017, o foco estava na construção de capacidades de execução (programática, gestão de dados, sourcing orientado por compras), à medida que as empresas buscavam maior transparência e eficiência. Já em 2025 a ênfase migrou de forma decisiva para camadas mais altas de tomada de decisões.

Planejamento de audiência, orquestração e integração agora ocupam o topo do ranking das capacidades, refletindo que, na era da IA, competir com as agências em compras, negociação e execução tende a ser pouco eficaz. A verdadeira vantagem está no desenvolvimento do pensamento estratégico e de planejamento, que define como dados, conteúdo e mídia se conectam ao longo da jornada do consumidor.

Apesar dos desafios, a grande maioria dos anunciantes (60%) tem clareza sobre as capacidades que precisa desenvolver no futuro — muitas das quais sinalizam um afastamento das capacidades tradicionais de execução priorizadas no passado. O cenário que se desenha é de uma expansão direcionada, com internalização seletiva e um forte foco em integração e expertise especializada.

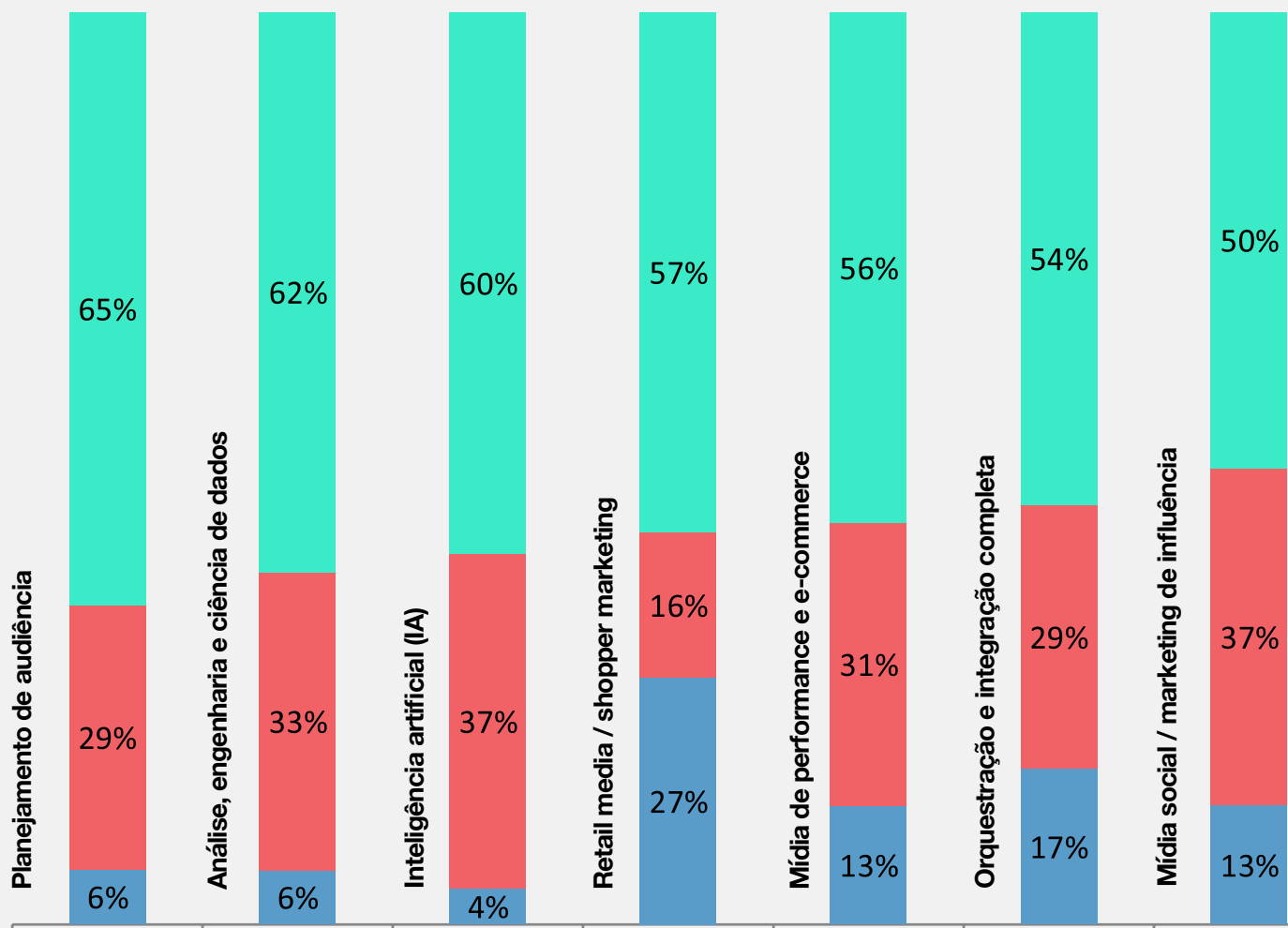
Apenas 25% acreditam ter o nível adequado de recursos e capacidades, e uma proporção semelhante (26%) considera que possui a infraestrutura tecnológica correta. No que diz respeito especificamente à IA, um percentual ainda menor (19%) acredita estar em posição de escalar de forma eficaz o uso de inteligência artificial em seus investimentos em mídia.

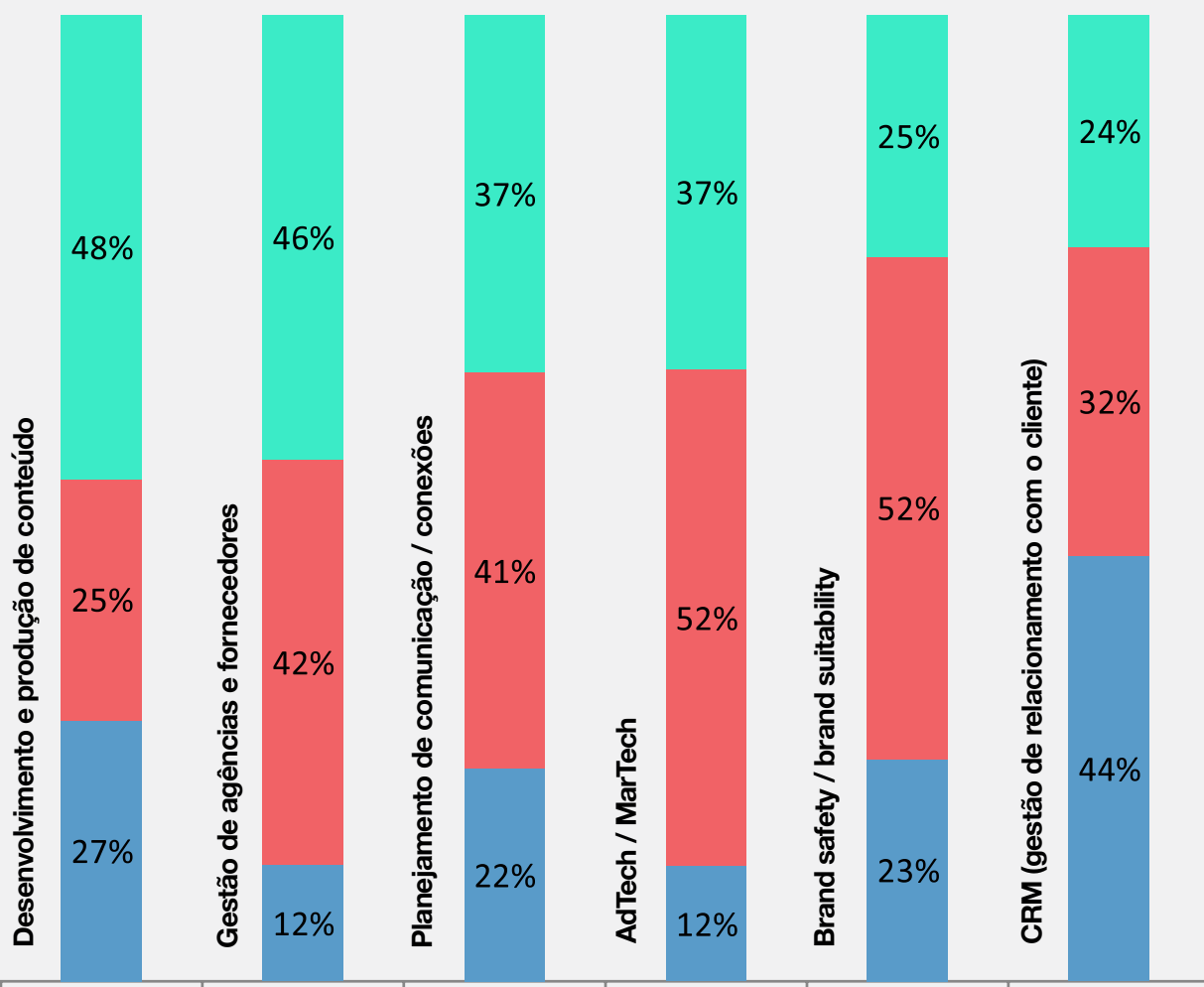




Onde a sua organização vai priorizar o desenvolvimento ou a expansão de competências nos próximos dois anos?

Alta prioridade Média prioridade Baixa prioridade





Mentalidade focada na integração

Com a crescente diluição das fronteiras entre o que clientes e agências fazem, e com fornecedores de tecnologia, plataformas de mídia e criadores se organizando em torno de um ecossistema mais amplo de parceiros, as marcas passarão a assumir a orquestração e a integração da experiência do consumidor, em vez de terceirizá-las a um ecossistema de agências e parceiros mais transitório. **45%** dos respondentes esperam aumentar o número de integradores, sendo que **1 em cada 5** prevê um crescimento significativo.

A especialização em disciplinas também está em ascensão. **56%** dos respondentes planejam expandir funções especializadas em determinadas disciplinas, como performance, e-commerce, dados/tecnologia, IA, parcerias, retail media e mensuração.

Em um cenário no qual novas plataformas, formatos e tecnologias surgem de forma constante, esses especialistas serão essenciais para manter as marcas competitivas.

No que diz respeito a internalização, a abordagem é mais cautelosa. Quase metade (**46%**) pretende internalizar estratégia e planejamento de audiência, mas apenas **21%** esperam fazer o mesmo com a execução de mídia. Além disso, **53%** discordam completamente da internalização completa da execução.

Os dados são claros: as marcas manterão o controle estratégico, a integração e a inteligência ligada a audiência, ao mesmo tempo em que continuarão a depender das agências para a execução.

Nesse contexto, projeta-se aumento das equipes, porém de forma modesta. Espera-se que o tamanho das equipes globais, regionais e locais aumente levemente. Isso significa que a amplitude de capacidades precisará ser alcançada mais por meio do desenvolvimento de talentos multifuncionais (*multi-skilled*), do que pelo aumento do volume de recursos.

“Se você vai usar IA para otimização, como pode não integrar mídia e produção?”

Membro da WFA

“Organizações de alto desempenho não mantêm dados ou tecnologia em silos — elas os incorporam ao conjunto de competências de todo profissional de marketing.”

Membro da WFA

A organização de mídia do futuro tende a ser definida por uma mentalidade focada na integração, na qual papéis e processos conectam os pontos entre canais, geografias e disciplinas. Essa abordagem será sustentada por expertise mais profundamente especializada em áreas de rápido crescimento, garantindo que as marcas acompanhem o ritmo das mudanças tecnológicas e da evolução do comportamento do consumidor.

Ao mesmo tempo, o controle estratégico permanecerá firmemente dentro de casa, com as agências sendo cada vez mais acionadas por sua capacidade de entregar escala de execução e apoiar a inovação por meio de pilotos direcionados, em vez de deter a propriedade da agenda geral de mídia.

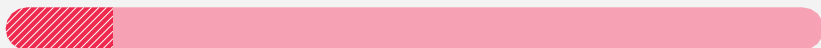
As marcas que prosperarem não serão aquelas com as maiores equipes, mas sim as que tiverem times mais conectados, multifuncionais e ágeis. Em um mercado em que a IA pode automatizar tarefas de execução, o verdadeiro fator de diferenciação será a estratégia, a orquestração e a governança lideradas por pessoas.

Pergunte a si mesmo:

- ☒ Temos a infraestrutura tecnológica e a maturidade em IA necessárias para sustentar nossas ambições?
- ☒ Conseguimos mensurar a contribuição da mídia para o crescimento do negócio de forma que a alta gestão confie?
- ☒ Estamos investindo em capacidades com maior efeito multiplicador ou desperdiçando esforços em excesso?

O reposicionamento das agências

À medida que as marcas reconfiguram suas equipes de mídia, o papel das agências inevitavelmente evolui. Nossa pesquisa mostra que os anunciantes esperam refinar seu modelo de agências para garantir que ele permaneça adequado às demandas do futuro.



Apenas **13%** dos respondentes afirmam que seu modelo atual de agências está totalmente alinhado às necessidades futuras



A maioria (**60%**) acredita que o modelo é adequado mas precisa de aprimoramentos, enquanto quase um em cada cinco (**17%**) o considera inadequado para seu propósito

Isso sugere um equilíbrio delicado, no qual as agências continuam sendo parceiras essenciais, mas com mudanças nos termos desse relacionamento.

- **Estratégia** migrando para dentro de casa: os anunciantes querem ser donos do pensamento estratégico
- **Execução e escala** permanecem com as agências: seu poder de negociação, expertise operacional e a capacidade de “trazer o mundo externo para dentro” seguem sendo vitais
- **As melhores agências também atuarão como parceiras consultivas:** ajudando os clientes a transformar formas de trabalho, integrar mídia e criação e se inserir de maneira mais profunda nos ecossistemas dos anunciantes

“Os clientes devem ser donos da estratégia — as agências dão vida a ela.”

Membro da WFA

“A estratégia deve ser responsabilidade do cliente; cabe às agências executarem-na.”

Membro da WFA

As agências não estão sendo empurradas para um papel meramente operacional. Pelo contrário, há forte demanda por integração entre mídia e criação, com **77%** dos respondentes concordando que melhorar essa integração deve ser uma prioridade. No entanto, existe muito menos apetite por uma consolidação estrutural formal: apenas **25%** apoiam a fusão de mídia e criação dentro de uma única holding, enquanto mais da metade (**51%**) discorda ativamente dessa abordagem.

“Criamos isolamentos internos que espelham os isolamentos das agências — e isso é uma armadilha.”

Membro da WFA

Vários respondentes alertaram para o risco de as agências reproduzirem a mesma departamentação de seus clientes. A oportunidade está justamente em romper esse padrão, alinhar-se em torno de objetivos compartilhados e operar como uma extensão do time integrado do cliente.

A implicação é que as marcas valorizam a sinergia entre criação e mídia, mas preferem alcançá-la por meio de novas formas de trabalho, e não por fusões organizacionais. Para as agências, a oportunidade está em evoluir de modelos transacionais tradicionais para um papel mais integrado e orientado ao cliente.

Para saber mais:

Guia ABA sobre o futuro modelo das agências, lançado pela ABA no Brasil em 27/08/2024

Pergunte a si mesmo:

- ☒ Somos donos do pensamento estratégico e da orquestração internamente?
- ☒ Nossas agências estão atuando como parceiras de transformação ou apenas gerenciando investimento em mídia?
- ☒ Temos os modelos de trabalho adequados para integrar criação e mídia externamente?



O que os anunciantes podem considerar a partir de agora?

A futura organização de mídia dentro de cada empresa talvez não seja definida pelo seu tamanho, mas pelo seu foco. O sucesso tende a depender da construção de capacidades alinhadas à estrutura e às prioridades específicas de cada companhia.

1 Clarifique o papel da mídia no crescimento

Quando tratada apenas como execução tática, a mídia tende a perder prioridade. Cabe a cada anunciante estabelecer claramente como a mídia contribui para o crescimento, conectando-a à estratégia e assegurando participação nas decisões de nível executivo.

2 Invista em integração, não apenas em estrutura

Organogramas, por si só, podem não entregar agilidade. Cada anunciante pode considerar a construção de um fio conector — metas compartilhadas, modelos de governança e papéis de orquestração — para que a mídia se torne a integradora da experiência do consumidor entre conteúdo, comércio e marca.

3 Construa as capacidades que mais importam

A IA e a automação tendem a nivelar o campo da execução. A vantagem competitiva pode vir das capacidades estratégicas, a serem desenvolvidas de forma independente por cada anunciante:

- Planejamento de público e estratégia orientada por insights
- Orquestração entre canais, geografias e disciplinas
- Mensuração que conecte mídia a crescimento
- Domínio do uso de dados em todas as funções

4 **Reequilibre de forma deliberada os níveis global, local e regional**

As funções regionais estão sendo esvaziadas. Anunciantes podem considerar se devem reconstruí-las — possivelmente substituindo-as por modelos alternativos (como centros regionais de operação, equipes multidisciplinares ou plataformas digitais) — ou arquitetar de forma consciente uma nova ponte entre a intenção global e a execução local.

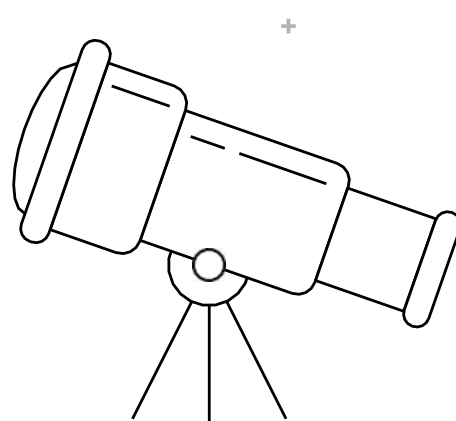
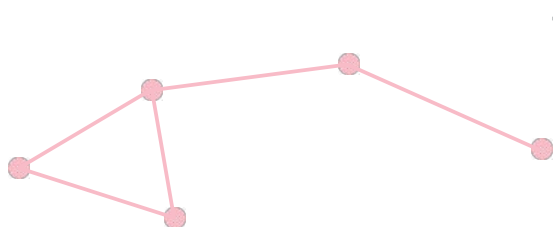
5 **Repense as parcerias com as agências**

As agências continuam sendo fundamentais para atingir escala e execução. Cada anunciante deve garantir que seus relacionamentos com agências estejam estruturados para apoiar seus próprios objetivos e princípios de crescimento, potencialmente retendo para si o pensamento estratégico.

- Trate as agências como parceiras de transformação, não como gestoras de investimento.
- Garanta integração na prática, não apenas no discurso.

Em resumo

Líderes de mídia que adiam a reavaliação de suas próprias estruturas correm o risco de apenas otimizar modelos tradicionais. Já aqueles que investem em integração e no desenvolvimento de capacitação estratégica dentro de suas organizações têm maior probabilidade de impulsionar resultados de crescimento mais robustos.



Sobre esta pesquisa

Este estudo foi realizado para explorar como as organizações de mídia do lado do anunciante estão evoluindo em resposta à aceleração da disrupção tecnológica, à pressão econômica e à convergência das disciplinas de marketing.

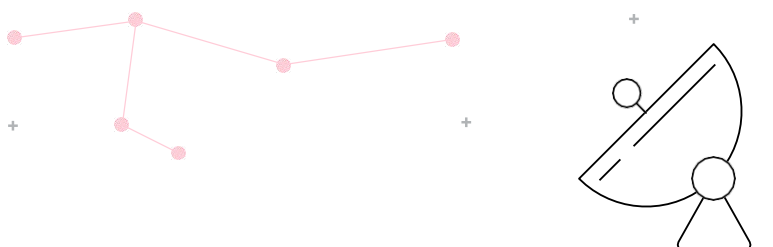
Enquanto os dois relatórios anteriores da WFA e da mediasense — **Guia ABA sobre o futuro modelo das agências, lançado pela ABA no Brasil em 27/08/2024**, e **Guia ABA sobre o futuro da remuneração das agências, lançado pela ABA no Brasil em 30/10/2025** — concentraram-se no ecossistema das agências para as marcas, o objetivo deste estudo foi olhar para dentro e compreender como as organizações de marca estão estruturando, alocando recursos e capacitando suas equipes internas de mídia para o futuro.

A pesquisa foi conduzida por meio de um levantamento quantitativo e qualitativo com líderes seniores de mídia e marketing. Participaram 84 respondentes de 56 dos maiores anunciantes do mundo, que juntos representam US\$ 52 bilhões em investimento anual em mídia. Desses respondentes, 56% ocupam funções exclusivamente de mídia, 17% atuam em mídia ou compras de marketing, e 16% exercem funções mais amplas de marketing*. Do total, 55% estão em posições globais, 30% regionais e 15% locais, abrangendo setores como bens de consumo (FMCG) (44%), serviços financeiros (8%), saúde (6%), tecnologia (5%) e automotivo (5%)*.

Além dos dados da pesquisa, os participantes forneceram comentários abertos sobre seus desafios, prioridades e ambições para o futuro da mídia. Esses depoimentos diretos foram utilizados ao longo do relatório para ilustrar não apenas os dados estatísticos, mas também a experiência prática vivida pelos profissionais.

Os achados foram concebidos para ajudar líderes de marcas a comparar suas próprias organizações, identificar lacunas comuns de aptidões organizacionais e refletir sobre as escolhas estruturais, culturais e de parceria necessárias para que a mídia se torne um verdadeiro motor de crescimento na próxima década.

*Percentuais excluem a cauda longa.





Sobre a mediasense

A mediasense é uma consultoria global e independente que oferece a clareza, a conexão e a confiança de que os profissionais de marketing modernos precisam para impulsionar o crescimento. Ajudamos marcas a eliminar desperdícios e a maximizar o impacto de seus investimentos mais relevantes, em escala. Por meio de **Unified Marketing Intelligence**, elevamos a forma como os clientes operam, como as agências entregam, como as plataformas performam e como todas as partes do ecossistema se conectam.

Política de conformidade com as regras de concorrência da WFA

O objetivo da WFA é representar os interesses dos anunciantes e atuar como um fórum para contatos legítimos entre membros da indústria publicitária. É política expressa da WFA que a organização **não deve ser utilizada por nenhuma empresa para fomentar condutas anticoncorrenciais ou colusivas**, nem para participar de qualquer atividade que possa violar leis, regulamentos, normas ou diretrizes antitruste ou de concorrência de qualquer país, tampouco para comprometer a livre e justa concorrência.

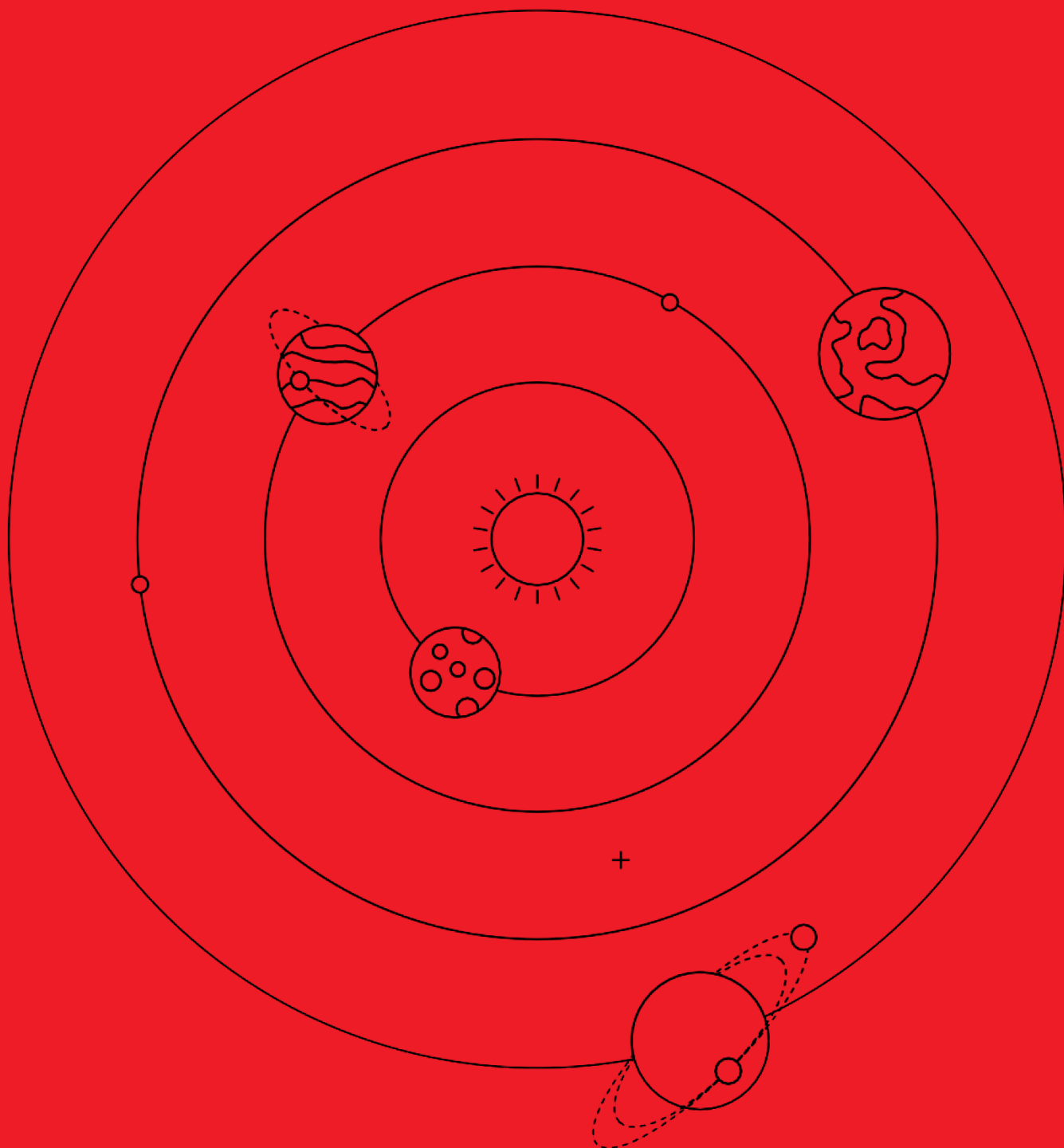
A WFA realiza verificações regulares para garantir que essa política esteja sendo rigorosamente seguida.

Como condição para a filiação, os membros da WFA reconhecem que sua participação está sujeita às leis de concorrência e concordam em cumpri-las integralmente. Os membros se comprometem a **não utilizar a WFA, direta ou indiretamente**, para:

- a) estabelecer ou tentar estabelecer acordos ou entendimentos com concorrentes;
- b) obter, tentar obter, trocar ou tentar trocar informações confidenciais ou proprietárias sobre qualquer outra empresa, exceto no contexto de uma relação comercial legítima;
- c) fomentar práticas anticoncorrenciais ou colusivas, ou se envolver em atividades que possam violar legislações antitruste ou comprometer a concorrência.

Importante observar que as recomendações contidas neste documento **têm caráter meramente orientativo**. Elas **não são obrigatórias** e os membros são livres para delas divergir.

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



APOIO:



2030: 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

Filiada à WFA
World Federation of Advertisers



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

📺 [youtube.com/wfamarketers](https://www.youtube.com/wfamarketers)
🌐 [linkedin.com/company/wfa](https://www.linkedin.com/company/wfa)



London, New York,
Singapore, New Delhi
[mediasense.com](https://www.mediasense.com)

contact@mediasense
[linkedin.com/company/mediasense](https://www.linkedin.com/company/mediasense)