

Tertúlia CCP

O que tu queres sei eu...

APAP

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DAS AGÊNCIAS
DE PUBLICIDADE COMUNICAÇÃO E MARKETING

28º Festival CCP 2026
Semana Criativa de Lisboa

© Clube da
Criatividade
Portugal



Ambos os dois
Tertúlia CCP
O que tu queres sei eu...
APAP

Tertúlia CCP
O que tu queres sei eu...
APAP

Moderadora:
Kika Sambalás

Moderadora:
Kika Sambalás

RFM

RFM
O MELHOR DAS PALAVRAS
WWW.RFM.PT

THINK FEEL IT!
PAPER!



Overview

Como se constroem e sustentam relações de sucesso entre clientes e agências? No âmbito do 28º Festival CCP e 13ª Semana Criativa Lisboa, realizou-se a quinta Tertúlia CCP em parceria com a APAP, que reuniu profissionais de referência do setor da publicidade e do marketing. A conversa teve como ponto de partida dois casos premiados nos Effie Awards e no Festival CCP: "Menopausa - Ouvir Ajuda", da Stream and Tough Guy para a Médis, campanha vencedora do Grande Effie 2025, e "IKEA Hidden Tags", da Uzina para a IKEA, campanha que venceu o Grande Prémio CCP 2025.



Kika Samblás, SCOPEN

Moderadora



Mónica Sousa, IKEA

Susana Albuquerque, UZINA

Dupla vencedora do Grande Prémio CCP 2025



Maria do Carmo Silveira, Médis

João Ribeiro, SaTG

Dupla vencedora do Grande Effie 2025



O QUE TU QUERES SEI EU... DIZEM AS DUPLAS VENCEDORAS DO GRANDE EFFIE 2025 E DO GRANDE PRÉMIO CCP 2025

A abertura da sessão esteve a cargo de **Judite Mota**, membro da Direção do CCP e CCO da Leo, que enquadrou a iniciativa no programa da Semana Criativa de Lisboa, seguida de **António Roquette**, presidente da APAP e CEO da Uzina, que lançou o principal desafio da sessão: compreender porque coexistem campanhas altamente relevantes com tantas outras que passam despercebidas. Num contexto marcado pela crescente influência da inteligência artificial e da automatização, António Roquette defendeu que a criatividade, a inspiração e a capacidade humana de construir relações continuam a ser os principais fatores de diferenciação para marcas e agências.



A moderação ficou a cargo de **Kika Samblás**, partner e managing director da SCOPEN, que começou por destacar a relevância do tema do 28º Festival CCP - “Ambos os dois” - estabelecendo um paralelismo com o mote da sessão. Partindo da premissa de que o setor atravessa um período de transformação do modelo de trabalho tradicional - centrado apenas na entrega de um briefing e apresentação de soluções - sublinhou que as relações entre clientes e agências hoje são mais íntimas. Lança a questão ao painel, composto por **Maria do Carmo Silveira**, diretora de marketing da Médis, **João Ribeiro**, cofundador e partner da Stream and Tough Guy, **Mónica Sousa**, marketing country manager da IKEA e **Susana Albuquerque**, diretora criativa executiva & partner da Uzina e presidente do CCP.

“COMO SE FAZ PARA QUE UMA AGÊNCIA NÃO SEJA UM FORNECEDOR, MAS VERDADEIRAMENTE UM PARCEIRO DE TRABALHO? COMO SE ESTABELECE ESTA RELAÇÃO DO PRINCÍPIO PARA CRIAR ESTA CUMPLICIDADE?”





PERSPETIVA DOS CLIENTES

Maria do Carmo Silveira, diretora de marketing da Médis, que soma vinte anos de experiência em publicidade aos seis anos que tem do lado do cliente, começa por defender que uma agência nunca deveria entrar numa relação com um cliente como uma simples fornecedora de serviços: “Nem as agências se devem pôr nesse papel, como os clientes não as podem pôr nesse papel. O que tens à frente não é um fornecedor - é um parceiro e uma relação de troca, de simbiose, de respeito, que te ajuda, de facto, a chegar e a sustentar a diferenciação.” Defendeu igualmente que as próprias agências devem exigir esse reconhecimento, valorizando o seu papel estratégico.

Na mesma linha, **Mónica Sousa**, country marketing manager da IKEA, identificou três fatores determinantes para o sucesso da relação: confiança, clareza na definição do problema e liberdade concedida à agência para desenvolver soluções criativas. Sublinhou que o cliente deve conhecer profundamente o seu negócio e evitar interferir naquilo que constitui a especialidade da agência, procurando antes alinhar objetivos e níveis de ambição. “Como é que podemos tirar o máximo proveito um do outro para fazermos bom trabalho juntos? É muito



importante termos a mesma ambição.” Pegando no exemplo da relação da IKEA com a sua agência criativa - a Uzina - refere que o segredo do seu sucesso é a confiança, a capacidade de dar espaço um ao outro e a cooperação entre os dois lados, destacando que é importante “co-criar com a agência, sabendo que cada um tem o seu espaço bem limitado para não dar problemas.”

PERSPETIVA DAS AGÊNCIAS

Susana Albuquerque, diretora criativa executiva & partner da Uzina, alertou para uma interpretação errada do conceito de “co-criação”. Na sua perspetiva, co-criar não significa reunir todos os intervenientes numa sala para desenvolverem conjuntamente a solução criativa. Pelo contrário, defendeu que a colaboração deve acontecer nos momentos chave do processo - compreensão do problema, definição do desafio e validação das soluções - preservando depois a autonomia da agência na criação das campanhas. “Quando apresentamos uma ideia, normalmente apresentamos dois caminhos para a primeira reunião ser uma espécie de pretexto para discutirmos e para entender melhor o problema. Depois temos pontos em que estamos sempre em contacto e a comunicação flui muito, mas sempre com a convicção - e eu acho que isso é um segredo

para fazer as coisas bem feitas - de que a marca percebe mais da marca, mas nós percebemos mais de anúncios. Acho que depois é preciso não haver co-criação na execução das soluções.”

Esta ideia foi reforçada por **João Ribeiro**, cofundador e partner da Stream and Tough Guy, que descreveu mais detalhadamente o método de trabalho da agência: antes de desenvolver qualquer conceito criativo, a equipa dedica grande parte do tempo à desconstrução do briefing e à definição da mensagem estratégica, envolvendo, sempre que necessário, outros stakeholders do cliente. “Seja a Médis, ou seja outra marca, nós nunca apresentamos criatividade sem fazermos uma primeira reunião em que fechamos de uma forma muito clara aquilo que queremos dizer. Muitas vezes o briefing vem com muita informação, vem com muitos estímulos, vem com muitas coisas a quererem ser ditas. Então, dissecamos o briefing. Fazemos o nosso ‘debrief’, e fazemos uma primeira reunião em que apresentamos o conceito estratégico e a mensagem e pedimos uma aprovação. Às vezes ela vem imediata, outras vezes precisa de alguma interação dentro do cliente com outros stakeholders”. Apenas depois de existir consenso sobre essa estratégia, a SaTG inicia o trabalho criativo, aumentando significativamente a taxa de aprovação das propostas: “Quando formos apresentar criatividade - e que, à partida, nós



tentamos que não seja convencional, seja disruptiva - já temos aquele conforto porque o cliente já sabe qual é a mensagem e isso faz toda a diferença, porque já não é uma surpresa total.”

A moderadora questiona sobre outro tema central que incide sobre a crescente complexidade do ecossistema da comunicação, onde participam agências criativas, agências de meios, social media, influenciadores e equipas internas.

“AS IDEIAS AGORA JÁ NÃO ESTÃO SOZINHAS, TÊM QUE TRABALHAR COM UM ECOSSISTEMA DE OUTROS PARCEIROS QUE A MARCA TEM. COMO É QUE CONSEGUEM TRABALHAR JUNTOS? TÊM METODOLOGIAS? SENTAM-SE TODOS JUNTOS NO PRIMEIRO DIA?”

IKEA + UZINA

Mónica Sousa explicou que, na IKEA, o sucesso deste modelo depende sobretudo da humildade de todos e da capacidade de “deixar os egos todos à porta para depois podermos começar a construir uma base comum.” Quando surge uma grande ideia, todas as agências são envolvidas para explorar o seu potencial em diferentes canais, respeitando simultaneamente a liderança da agência criativa responsável pelo conceito original. “Normalmente, é a agência criativa que teve a ideia que lidera as reuniões para apresentar, mas tem que ter esta abertura para ouvir ideias, ver o que é que é bom e que é menos bom, para decidirmos em conjunto o melhor para a campanha. No final do dia, queremos todos o mesmo - que seja um sucesso.”

Susana Albuquerque acrescentou que o processo ideal começa com um briefing comum a todas as agências envolvidas, seguindo-se um trabalho independente nas respetivas especialidades. A agência criativa desenvolve a ideia central, apresentando depois aquilo a que chamam de "ecografia" da campanha - um conjunto de possibilidades de execução que servem de ponto de partida para o desenvolvimento das restantes disciplinas. "A base é da agência criativa - da leading agency - e é dali que vai nascer um conceito com ambição, um conceito criativo grande que idealmente vai poder lá dentro albergar muita coisa". Referiu também que, apesar de mostrarem um conceito com algumas possibilidades de execução, este "é um processo com muitas idas e vindas, como é suposto ser, em que nós podemos dar exemplos de meios que achamos que eram ideais para a campanha, mas depois, obviamente, tem que haver uma negociação, ver se estão disponíveis e vice-versa."

Relativamente à campanha "**IKEA Hidden Tags**", vencedora do Grande Prémio CCP 2025 e distinguida, no mesmo ano, com dois Leões de Ouro, dois de Prata e um de Bronze em Cannes, aos quais se juntou um Leão de Prata em 2026, **Mónica Sousa** explicou que o desafio consistia em alterar a perceção de qualidade e durabilidade da marca, no ano em que celebrava vinte anos em Portugal. "Tínhamos feito um estudo de mercado em que percebemos que a perceção de qualidade estava bastante abaixo daquilo que nós queríamos e do que a marca realmente quer representar. E sentimos que era o momento ideal para poder falar da durabilidade dos nossos móveis e reforçar a qualidade. E como é que podemos falar de durabilidade? Queríamos fazer alguma coisa diferente dentro do nosso tom e que fosse divertida. Mas depois a ideia genial veio da agência, numa coisa que toda a gente tem em casa. Foi daquelas ideias em que assim que apresentaram, ficámos todos contentes."

A resposta surgiu a partir de um desafio lançado publicamente, que convidava todas as pessoas a procurarem as etiquetas dos móveis IKEA mais antigos que tivessem em casa. Quem apresentasse a etiqueta do artigo mais antigo ganhava um prêmio monetário para utilizar na loja. Susana Albuquerque revelou ainda que a agência apresentou dois caminhos criativos, mas desde o início acreditou fortemente nesta proposta, centrada na participação dos consumidores. O elevado número de histórias recebidas confirmou a força do conceito e permitiu gerar novas campanhas nos anos seguintes.

MÉDIS + STREAM AND TOUGH GUY

João Ribeiro apresentou uma visão complementar, defendendo que o verdadeiro maestro deste processo deve ser sempre o cliente. Na sua opinião, apenas o anunciante possui legitimidade e conhecimento suficientes para coordenar todos os parceiros, tomar decisões rápidas e garantir coerência estratégica ao longo de toda a campanha. “É necessário que o pivô e o distribuidor principal seja o cliente. Por várias razões: por uma questão de decisão - sendo um decisor que, no imediato, consegue eventualmente tomar decisões que uma agência não pode tomar em seu nome - e porque funciona como uma rede de segurança



para todos os parceiros envolvidos.” Quanto aos pedidos “chave na mão” por parte de clientes, João Ribeiro refere que conseguem dar uma solução do ponto de vista conceptual e estratégico, com uma ideia forte, mas que em termos operacionais e de execução é necessário garantir que “o cliente consegue os seus diferentes parceiros para ter essa orquestra bem montada e para que a música depois faça sentido.”

Maria do Carmo Silveira defende igualmente que o cliente deve orquestrar as diferentes entidades e fazer essa salvaguarda, mas reforça que o verdadeiro poder continua a residir na ideia e na agência que lhe dá origem. “A ideia é o que sempre foi. É a boa ideia que faz funcionar o ecossistema. O Einstein dizia ‘a lógica leva-te de A a Z e a imaginação leva-te a todo o lado’, e a boa ideia é isso mesmo.”

No caso da Médis, Maria do Carmo explica que a campanha "**Menopausa - Ouvir Ajuda**", vencedora do Grande Effie 2025, nasceu da ambição de posicionar a marca para além do universo dos seguros, assumindo um papel relevante na área da saúde. João Ribeiro revelou que a SaTG aprofundou o tema da menopausa através de investigação e identificou um insight decisivo: mais do que soluções médicas, muitas mulheres procuravam ser ouvidas.

Dessa reflexão surgiu um podcast baseado em conversas reais entre clientes da Médis e enfermeiras especializadas, complementado por comentários de especialistas em ginecologia e psicologia. A campanha exigiu um longo processo interno de aprovação, envolvendo cerca de 35 apresentações à administração da empresa. Maria do Carmo destacou que a coragem, a convicção e a persistência foram essenciais para defender uma ideia considerada pouco convencional.

A CRÍTICA AO MODELO TRADICIONAL DE PITCH

Um dos momentos que reuniu maior consenso durante a sessão centrou-se nos processos de seleção de agências. **Kika Samblás** começou por apresentar o SMS – Scopen Match Sprint, uma metodologia baseada num desafio em tempo real, cujo objetivo não é avaliar o resultado final, mas sim observar a forma como agência e cliente colaboram e trabalham em conjunto. Dirigindo-se a João Ribeiro, questionou-o sobre a decisão da Stream and Tough Guy não participar em processos de pitch.

João Ribeiro manifestou-se frontalmente contra os os pitches considerando-os um desperdício de recursos para clientes e agências. “Pôr o meu tempo e a minha energia num processo de concurso, sinto que é um desperdício para todos os envolvidos. Na minha perspetiva, o meu cartão de visita é o trabalho que a agência já fez e o trabalho que está no mercado e sinto que, da mesma forma que as agências têm que ter um conhecimento do mercado profundo dos clientes, também sinto que os clientes têm que conhecer as agências.” Para João Ribeiro, a seleção deve basear-se no trabalho anteriormente realizado, na estratégia, na química entre equipas e na capacidade de construir uma relação de longo prazo.

Como exemplo de uma relação bem-sucedida entre agência e cliente, João Ribeiro recuperou o caso da campanha “Menopausa – Ouvir Ajuda”. Recordou que, assim que soube da conquista do Grande Effie 2025, partilhou com a cliente: "Isto é incrível porque fizemos tudo bem feito." Para explicar o que quis dizer, descreveu o processo de seleção da Médis: “A Médis olhou para o mercado, identificou três agências e pediu-lhes que apresentassem um portefólio mais robusto numa reunião de química, bem como um orçamento para uma campanha-tipo, definindo previamente os outputs pretendidos. Com base na qualidade do trabalho apresentado, na interação com a equipa e na proposta



comercial, escolheu o parceiro.”

Maria do Carmo Silveira foi igualmente crítica ao modelo de pitch tradicional, classificando muitos destes concursos como exercícios artificiais que avaliam equipas e ideias que frequentemente não correspondem ao trabalho desenvolvido posteriormente. Explicou que, na seleção da SaTG, privilegiou o portfólio, a afinidade estratégica e a química entre os elementos da agência, sem solicitar propostas criativas. “Não acredito e não faço muitos pitches, mas também não acredito que não se deva fazer um pitch quando a relação com a agência que se tem não flua e não tenha valor para ambas as partes. E essa foi a razão porque fiz o pitch naquela altura - nós e a agência que tínhamos já não estávamos alinhados. Na verdade, não precisei de ver criatividade, porque a montra é o mercado. O trabalho que as agências põem na rua é o que os clientes vão ver. Nós devemos escolher aquele conjunto de agências - não mais do que três - que na verdade têm mais a ver connosco e, para isso, o cliente precisa de perceber muito bem onde é que está, qual o seu posicionamento e o que ele quer para a marca. O casamento fez-se.” Explicou ainda que a escolha da agência resultou de um processo assente na análise de portfólio, numa reunião de química e na avaliação do posicionamento de mercado. O objetivo era encontrar uma agência

criativa que se identificasse com a ambição da marca. Mais do que o trabalho apresentado, foi a dinâmica entre João Ribeiro e Miguel Durão que fez a diferença: a complementaridade entre criatividade e estratégia, bem como a forte sintonia entre ambos, revelou-se determinante para a decisão final.

João Ribeiro acrescentou que o verdadeiro sinal de uma boa relação entre agência e cliente surge quando este assume a ideia como sua. “Há uma altura em que sentes que tens uma boa relação com o cliente e que o cliente faz 35 reuniões para apresentar a tua ideia (como aconteceu com a Médis). Isso é o sonho de qualquer publicitário. Sentes que é um elemento da tua equipa.” Reconheceu também que não existe uma fórmula única: “Há tantas marcas, tantas agências e tantas formas de trabalhar, que acho que há espaço para tudo.”

Susana Albuquerque criticou também os processos tradicionais de pitch, em que as agências trabalham durante semanas para apresentar a melhor ideia sem conhecer verdadeiramente o cliente, considerando que esse modelo conduz frequentemente a parcerias desalinhadas. "Nem toda a gente é para toda a gente", concluiu. Defende também que um dos principais problemas da indústria é a obsessão pelo crescimento constante, tanto do lado das agências como das marcas. Na sua perspetiva, mais importante do que crescer é encontrar uma dimensão sustentável e construir relações entre clientes e agências que partilhem a mesma visão e ambição. Concluiu que o sucesso resulta de "casamentos" sustentados na afinidade, como os casos da IKEA com a Uzina ou da Médis com a SaTG, e não de relações forçadas.

Mónica Sousa descreveu o processo de selecção da agência, realizado durante a pandemia. Apesar de decorrer integralmente online, permitiu avaliar claramente a forma de pensar das equipas, a metodologia de trabalho e a

compatibilidade cultural, aspetos que acabaram por ser mais determinantes do que qualquer exercício criativo. E detalha: “Não vimos criatividade, foi só um processo colaborativo e foram muito boas conversas. Foram várias etapas - primeiro foi o portfólio, depois conversas para perceber a química e depois foi lançado um desafio.” Acrescentou também que foi possível logo perceber o tipo de pessoas com quem queriam trabalhar no dia-a-dia, e a forma como a agência queria ou não envolver o cliente nos processos.

A CONVERSA ESTENDE-SE PARA A PLATEIA.

António Roquette começou por lançar o desafio a **António Fuzeta da Ponte**, diretor de marca e comunicação da NOS, para explicar como uma marca de grande dimensão, com um elevado volume de trabalho e uma relação de longa data com a sua agência, consegue manter uma parceria eficaz ao longo do tempo. Aproveitou ainda para abordar o papel dos stakeholders, em particular dos conselhos de administração, questionando como os marketeers conseguem defender internamente as grandes ideias propostas pelas agências e ultrapassar as barreiras que muitas vezes surgem após a aprovação inicial das equipas de marketing.



O PAPEL DA LIDERANÇA

António Fuzeta da Ponte defendeu que o sucesso de uma campanha resulta de um processo bem construído desde o início, com tempo para desenvolver o briefing, envolver diferentes stakeholders e desafiar a agência a ir além das soluções mais óbvias. Referiu que a consistência é mais difícil de alcançar do que um sucesso pontual e que esta depende da escolha do parceiro certo, da capacidade de ambos se desafiarem mutuamente e de uma relação de confiança construída ao longo do tempo. Sublinhou ainda que, do lado do cliente, é essencial saber gerir a diplomacia interna, uma competência tão importante quanto a criatividade. “Acho que é preciso muito tempo. Acho que é preciso ter a máquina muito bem oleada. Acho que campanhas boas, aqui na sala todos já tiveram uma ou duas, agora a consistência é que é difícil. Tens que escolher um bom parceiro, tens que questioná-lo, tens que tirá-lo do conforto, tens que sair muitas vezes dos teus dogmas e tens de ter a arte de convencer a comissão executiva.”

ESCOLHER BEM PARA CRIAR MELHOR

Judite Mota sublinhou que a responsabilidade de uma boa relação entre cliente e agência começa logo no processo de seleção, defendendo que as marcas devem escolher os seus parceiros com critérios claros, analisando portfólios e afinidades. No entanto, alertou que nem sempre as expectativas correspondem à realidade e que não existe o alinhamento necessário para trabalhar em conjunto. Perante esse cenário, lança a questão ao painel: “Como é que vocês lidam com isso nas agências?”

Susana Albuquerque refere que muitos profissionais e clientes desejam o reconhecimento, os prêmios e um bom portfólio, mas nem sempre estão dispostos a enfrentar o desconforto, o risco e as dificuldades que um trabalho ambicioso implica. No caso da Uzina, com o aumento da reputação da agência, tornou-se essencial fazer um filtro inicial para perceber se os potenciais clientes têm realmente a ambição, a disponibilidade e a capacidade para assumir esse percurso exigente. “Acho que essa reflexão é muito importante de fazermos - se queríamos ou se queremos. Porque o querer traz desconforto. Há muita dureza no processo, não é fácil.”

João Ribeiro partilha que, no caso da Stream and Tough Guy, já aconteceu “a meio do processo, perceber que foi um erro de casting” e, por isso, a agência passou a dar mais importância ao alinhamento de expectativas do que à dimensão ou notoriedade da marca, procurando confirmar desde o início que todos os decisores estão envolvidos no processo. Partilhou o exemplo de um projeto interrompido por falta de alinhamento estratégico, em que a agência optou por devolver o dinheiro ao cliente e terminar a colaboração de forma amigável, evitando um desgaste futuro. Admitiu também que nem sempre os sinais são tão claros e que a exigência da profissão, sobretudo em estruturas pequenas, torna difícil manter a consistência. Ainda assim, defendeu que é precisamente essa exigência que distingue um bom trabalho: é preciso desafiar constantemente as equipas, aceitar a frustração quando uma ideia é rejeitada e manter elevados os padrões de qualidade. “Temos de ser supercriteriosos. Se achamos sempre que é tudo bom, estamos a prejudicar o mercado”, concluiu.

A IMPORTÂNCIA DO RESPEITO, EMPATIA E DO SABER OUVIR

Durante o debate com o público surgiram também diversas intervenções sobre a cultura organizacional.

Catarina Barradas, diretora executiva global de marca da EDP, começou por referir que uma boa relação entre cliente e agência começa pela forma como as equipas são lideradas, idealmente de forma a educar os seus colaboradores para uma relação de respeito com as agências, em que estas devem ser encaradas não como meros fornecedores, mas como parceiros e uma extensão da equipa. Salienta ainda que muitos conflitos nascem precisamente nas relações operacionais do dia-a-dia. “É preciso dar educação, autonomia, mas não deixar que a autonomia mate boas ideias. Acho que isto muitas vezes acontece com a relação do cliente e agência e muitas vezes também entre a agência e produtora.” Catarina Barradas destacou ainda a importância de evitar o excesso de intervenientes nos processos criativos e promover uma relação de empatia onde, assim como as agências devem conhecer bem o cliente, o cliente deve também conhecer “as dores de quem tem a criação”.

Em sintonia com esta visão, **João Ribeiro** explicou que, na sua agência, procuram integrar a equipa - como o redator ou o diretor de arte - em algumas reuniões para que possa sentir as dores do cliente. Paralelamente, incentivam a presença dos decisores do lado do cliente nos momentos críticos, porque facilita todo o processo. “Se aquele momento é importante, temos que garantir que damos a merecida dignidade para a equipa também perceber com interação o que pode depois vir a fazer no futuro. E acho que tem que existir de um lado e do outro”, conclui.

Filipa Luís, diretora de comunicação e marca da Caixa Geral de Depósitos, introduziu a questão da escala como um fator determinante na relação entre clientes e agências. Embora defenda que todas as marcas devam ser tratadas com o mesmo respeito e qualidade, sublinhou que a intensidade dos pedidos varia significativamente consoante a dimensão do cliente, exigindo um elevado grau de adaptação de ambas as partes. Referiu ainda que o sucesso da parceria depende da capacidade de compreender os constrangimentos do outro e de ajustar expectativas. “A agência não pode

entregar o ótimo, se eu tenho o nível de urgência que é para agora", afirmou, defendendo que o equilíbrio se alcança quando cliente e agência "calçam os sapatos" um do outro.

Susana Albuquerque defendeu também que uma boa relação entre agência e cliente começa pela capacidade de comunicação e de escuta mútua. Criticou a ideia de que os clientes "não percebem" ou de que as agências se limitam a executar pedidos, considerando que ambas as posições revelam falta de diálogo. Sublinhou que cada marca tem necessidades específicas e que as agências devem definir claramente o seu posicionamento, desenvolvendo a capacidade de compreender os desafios de cada cliente. "Para haver este 'ambos os dois', o primeiro passo tem que ser ser capaz de ouvir. E é completamente diferente trabalhar para a Médis, para a Ikea, para a Caixa Geral de Depósitos, para a Worten, para a NOS ou EDP, ou para as pessoas que eu estou a ver no público. São necessidades completamente diferentes e nem todas as agências têm que fazer tudo bem."

os dois

res sei eu...

João Ribeiro,
Stream and Tough Guy

Susana Alb

Moderadora:
Samblás, SCO

Maria do Carmo Silveira,
Médis

ica So



CAVALO DE TRÓIA: QUANDO O TALENTO CIRCULA ENTRE AGÊNCIAS E CLIENTES

A conversa partiu para uma reflexão sobre o desenvolvimento da profissão e circulação de talento entre os dois lados.

Mónica Sousa começou por alertar para o risco de se exigir muitas competências aos marketers (tais como técnicas, analíticas, IA) em detrimento da sensibilidade criativa e do gosto pela publicidade, que considera essencial para desenvolver campanhas de qualidade. Neste sentido, marketers que já tenham trabalhado em agências (como é o seu caso e de muitos outros profissionais presentes neste debate) conseguem mais facilmente perceber as dores do outro lado e têm maior capacidade de “vibrar com boas ideias”, algo que tem vindo a perder relevância nos critérios de recrutamento das marcas.

Também **Maria do Carmo Silveira**, com um longo percurso profissional em agência, defendeu uma maior aproximação entre agências e clientes, inspirando-se no modelo das consultoras, que promovem uma circulação natural de talento entre ambos os lados. Recorreu à metáfora do Cavalo de Tróia para ilustrar essa ideia: “Acho que as agências têm que mandar pessoas boas para o lado do cliente e se calhar o cliente tem que mandar pessoas boas para o lado das agências, para sentirem os sapatos do outro.” Na sua perspetiva, é desta partilha de experiências que nasce uma relação verdadeiramente colaborativa, sustentada na confiança. “A confiança dá-nos asas”, resumiu.

João Ribeiro reforçou esta visão, sublinhando que o instinto e a capacidade de assumir algum risco continuam a ser fundamentais para elevar a qualidade do trabalho criativo. Concordando com a analogia do Cavalo de Tróia, admitiu que o recrutamento é um dos maiores desafios do setor e que, sempre que possível, recomenda para as marcas

profissionais que valorizam a criatividade. “É assim que vai funcionar. O mercado é muito pequeno e as pessoas com capacidade e conhecimento são todas absorvidas”, concluiu.

Diversos participantes discutiram também a necessidade de promover maior circulação de profissionais entre marcas e agências.

Antônio Fuzeta da Ponte identificou o recrutamento como um dos maiores desafios da indústria, considerando particularmente difícil encontrar bons accounts e brand managers. E considera que “trazer pessoas das agências para as equipas de marca é muito bom porque chegam com um ritmo incrível, com uma vontade incrível, apesar das deceções com o mundo corporativo.” Em contrapartida, admitiu não conhecer muitos casos de sucesso no percurso inverso - de profissionais das marcas para as agências -, lançando esse desafio para reflexão. A encerrar, deixou um apelo à leveza na relação entre clientes e agências, defendendo que, apesar da importância do trabalho, nenhuma das partes se deve levar demasiado a sério.

Duarte Durão, Managing Partner da NOSSA, partilhou a sua experiência nos dois lados da indústria, tendo iniciado a carreira em agência na BBDO, antes de integrar a antiga PT - TMN. “Na PT foi importante



perceber o lado de lá - os engenheiros, o pricing, o produto. Nem percebia bem o que é que era uma direção de marketing. Nós só víamos o layer que entra na agência e que é só uma ponta do iceberg.”

Defendeu que esta passagem lhe permitiu compreender a complexidade do trabalho desenvolvido dentro de uma grande organização. Ainda assim, explicou que regressou ao universo das agências por ser um “lugar comum”, por valorizar a cumplicidade, em que “num dia estamos a resolver um problema de seguros para a Médis e no outro dia estamos a trabalhar num projeto da IKEA, e tiramos coisas de uns e de outros.”

Também na agência considera que se está mais perto do consumidor e das tendências. “Vemos estudos de uma marca, vemos estudos de outra e os nossos neurónios criam curtos circuitos próprios. Na sala de reuniões de um cliente temos ideias para outro. É assim na nossa vida. E isso para mim é o que me fascina mais do lado da agência e, por isso, tive a motivação de mudar.”

Por sua vez, **Erik Lassche**, CEO da Fullsix, iniciou a carreira do lado do cliente - na Unilever - e defendeu que essa experiência foi determinante para a sua formação profissional, recomendando que os jovens comecem o percurso em marcas antes de integrarem uma agência. Na sua perspetiva, o ambiente corporativo proporciona mais tempo para



aprender, maior conhecimento do negócio e percursos de desenvolvimento mais estruturados. “O tempo e aprofundidade que eu tinha, o ritmo, o questionar a profundidade do negócio, era muito melhor do que hoje em dia. Porque o mundo de agência é um mundo cão - há deadlines, há muitos clientes, estamos sempre a apagar fogos.” Criticou a falta de investimento das agências na formação e progressão dos profissionais, apelando à estruturação de planos de carreira no setor: “Um junior que entra numa agência aprende muito menos do que um trainee a começar na Unilever - que tem outro estatuto, outro mindset e tem um plano de carreira. Pouca gente que entra numa agência tem plano de carreira, está aqui para fazer e o que for preciso e vai subindo. Isto não é carreira, é sorte e resistência.”

Hugo Pacheco, Project Manager na Stream and Tough Guy, também defendeu a importância de um maior equilíbrio na circulação de talento entre clientes e agências, sublinhando o valor do “Cavalo de Tróia” nos dois sentidos: “Acho importante também ter esse Cavalo de Tróia do cliente na agência, pois muitas vezes nas agências vivemos num mundo muito esotérico, muito cor de rosa e temos esta coisa de antagonizar o cliente, o que cria toxicidade na relação desnecessariamente e leva a muita entropia e a pouca eficácia no processo e no que apresentamos ao cliente.” Defendeu ainda que este conhecimento interno das marcas contribui para relações mais duradouras e produtivas, embora reconheça que a transição do lado do cliente para agência continua a ser pouco atrativa devido à falta de estruturas de carreira claras.

António Roquette discordou da visão de Erik Lassche sobre a necessidade de começar a carreira do lado do cliente, defendendo antes o valor da experiência em agência como ponto de partida. Na sua perspetiva, é particularmente enriquecedor para as marcas integrarem profissionais com percurso em agências, por trazerem uma compreensão mais profunda do processo criativo, o que verificou com sua própria experiência na Sonae. Para concluir, termina com

uma mensagem positiva: “Também acho que estamos num período melhor. Porque há mais clientes que foram agência e há agência que foi cliente”, considerando que este intercâmbio ajudou a dissolver estereótipos antigos e a tornar a relação mais equilibrada.

O QUE FICA DESTA ANÁLISE

Ao longo de duas horas de debate, tornou-se evidente que o sucesso das campanhas premiadas não resulta apenas da qualidade criativa das ideias, mas sobretudo da qualidade das relações que lhes deram origem. Confiança, respeito, coragem para assumir riscos, clareza estratégica, escuta ativa e ambição partilhada surgiram como os principais fatores que distinguem relações produtivas entre marcas e agências.

Num momento em que a inteligência artificial e a automatização estão a transformar profundamente a indústria da comunicação, os participantes defenderam que serão precisamente as competências humanas - criatividade, empatia, capacidade de colaboração e construção de confiança - que continuarão a constituir a principal vantagem competitiva das organizações e dos profissionais do setor.

A tertúlia realizou-se no dia 20 de maio de 2026, em parceria com a APAP, no espaço do 28º Festival CCP no Unicorn Stage, no Beato Innovation District, com o apoio da Câmara Municipal de Lisboa, da marca Antalis, da Cerveja Super Bock, e seguiu-se de um jantar de networking no restaurante A Mesa da Casa Capitão.

Obrigado a todos os participantes:

Afonso Molinar, Alberto Rui Pereira, Alexandra Machás, Alexandra Varassin, Alina Shotropa, Ana Serrazina, Ana Vinagre, Andreia Ribeiro, António Fuzeta da Ponte, António Roquette, Beatriz Nisa, Carla Coelho, Catia Antunes, Catarina Barradas, Cristina Peixoto, Duarte Durão, Erik Lassche, Fabiana Oliveira, Filipa Luis, Henrique de Moraes, Hugo Pacheco, Inês França Martins, Inês Oliveira, Joana Romana, João Ribeiro, João Seabra, José Maria Machado, Judie Mota, Kika Samblás, Lia Oliveira, Mafalda Clara, Mafalda Teles, Maria Carvalhosa, Maria do Carmo Silveira, Maria Gozalbo, Marta Machado, Miguel Durão, Miguel V. Marcos, Mónica Sousa, Nuno Paisana, Paula Lopes, Paulo Pinto, Pedro Loureiro, Pedro Santana, Rita Bastos, Sara Pataco, Sara Silva, Sergio Gomes, Sofia Anjos, Sofia Barros, Sofia Santos, Susana Albuquerque, Susana Nascimento, Tânia Catarino, Tiago Heitor, Tiago Pereira, Vanda Sebastião.



ORGANIZAÇÃO

© Clube da
Criatividade
Portugal

APAP
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DAS AGÊNCIAS
DE PUBLICIDADE COMUNICAÇÃO E MARKETING

SPONSOR

antalis^{EM}

AGRADECIMENTOS



CASA
CAPITAO



unicorn Factory
Lisboa
Beato Innovation District