

Guia ABA de Boas Práticas do Relacionamento entre Agências de Publicidade e Clientes

Transparência, Ética e Técnica nos processos
de concorrências de agências de publicidade.



*Este guia é uma entrega do
Comitê de Sourcing da ABA,
elaborado em parceria com a
Q&A Associados.

Apoio:

Conteúdo

INTRODUÇÃO

03

**PROPÓSITO DESTE
DOCUMENTO**

04

**TABELA DE FUNDAMENTOS DA
RELAÇÃO CLIENTE AGÊNCIA**

05

BIBLIOGRAFIA

32



Introdução

A concretização desse projeto possui um significado especial para a ABA. Representa um trabalho de liderança transformadora, dentro da disposição que tem pautado nossas iniciativas de colocar o marketing e suas relações de forma decisiva nos debates sobre a ética, a transparência e a autenticidade, buscando promover um ambiente de negócios livre e responsável.

“Nesse ambiente de construção coletiva e propositiva, nosso esforço está voltado para *Mobilizar o Marketing para Transformar os Negócios e a Sociedade*, propósito definido a partir do Plano Estratégico ABA 2020. Hoje o desafio dos anunciantes vai além dos investimentos em mídia, metas de vendas ou fortalecimento das marcas, mas terem também papel ativo na construção de uma sociedade mais consciente e responsável”, afirma João Branco, Diretor de Marketing do McDonald's e Presidente da ABA.

Faz parte do DNA da ABA a busca por um ambiente favorável ao desenvolvimento do mercado de comunicação e marketing por meio da produção e disseminação de conhecimento. As diversas atividades e núcleos de gestão da entidade estimulam a troca de experiências entre as lideranças dos anunciantes, promovendo assim o desenvolvimento coletivo.

“O nível de exigência nas relações dos anunciantes com os stakeholders e a sociedade apresenta-se cada vez mais complexo e dinâmico. Cresce então a necessidade do estabelecimento de parcerias produtivas e eficientes entre clientes e agências, estimulando o olhar para o sistema como um todo e a proposta de ganho coletivo, possível a partir do estímulo a processos aprimorados e sem desperdícios. Espera-se como resultado a promoção da criatividade brasileira como fator de crescimento dos negócios, com soluções duradouras para a melhoria permanente de processos”, analisa Danielle Bibas, Vice-Presidente de Marcas e Comunicação da Avon, integrante do Conselho Superior da ABA e *sponsor* deste Guia.

Com essa perspectiva, o Comitê de Sourcing da ABA, presidido por Sheila Vieira, Commerce Procurement Manager da HEINEKEN, oferece ao mercado este **Guia ABA de Boas Práticas do Relacionamento entre Agências de Publicidade e Clientes**. “Refinar conceitos e produzir guias como este, constituem disciplina efetiva nas atividades do Comitê de Sourcing, levando à identificação de oportunidades para otimizar os investimentos, e, ao mesmo tempo, proporcionarmos inovações nos processos de marketing. Nossa missão é também compartilhar os aprendizados com o mercado”, enfatiza Sheila Vieira.

“Mais do que nunca relações profissionais, baseadas no compliance e que valorizam a comunicação de quali-

dade, criativa e eficaz formam a base sólida e dinâmica que tem proporcionado à publicidade brasileira ser uma protagonista global na transformação para melhor de diversos setores da economia e da sociedade” afirma Marcello D’Angelo diretor executivo da Bandnews TV, parceiro da ABA na elaboração deste guia. “É uma dupla satisfação colaborar com a ABA, que completando 60 anos, contribui de forma tão significativa para a valorização da atividade publicitária e do profissional de comunicação” afirma Ênio Vergeiro, sócio-diretor da Q&A Associados e Presidente da APP Brasil.

Disseminar as melhores práticas globais consistentes e alinhadas com a WFA – World Federation of Advertisers –, que conta com 60 entidades nacionais, incluindo a ABA, tem nos permitido reafirmar nossa vocação e inspiração para o protagonismo colaborativo, no debate dos grandes temas estratégicos do marketing e da sociedade.

“Há um velho ditado que diz ‘Negócio muito bom apenas para um lado é ruim pros dois.’ Em 2011, a ABAP produziu as ‘Diretrizes para Seleção de Agências de Publicidade’, documento que destacava 10 passos essenciais para a realização de concorrências saudáveis. Nove anos depois é a ABA quem produz um guia para concorrências, com colaboração da própria ABAP, numa troca saudável, mostrando que estamos todos à procura de relações equilibradas e mais justas para o mercado. Um ambiente de negócios mais harmonioso tem sido nossa bandeira desde o nosso primeiro dia à frente da nossa entidade. Esse é o papel das agências: serem parceiras na construção de grandes marcas e na geração de riquezas e no crescimento das empresas brasileiras. Com consistência e inteligência. Parabéns, ABA. Com este manual, o nosso papel das agências é colocado em destaque mais uma vez.” afirma Mário D’Andrea, presidente da ABAP – Associação Brasileira de Agências de Publicidade.

Glaucio Binder, presidente da FENAPRO – Federação Nacional das Agências de Propaganda, em apoio ao Guia, complementa ainda que “nesses novos tempos, tudo muda numa velocidade muito grande. A única coisa que não deve mudar é a relação de confiança e profissionalismo entre clientes e agências de propaganda. Por isso, a FENAPRO parabeniza a ABA pela iniciativa da elaboração deste Guia de Boas Práticas.”

Apoiado por grandes players do mercado nacional e, internacionalmente pela WFA, acreditamos no poder de conscientização e mobilização do **Guia ABA de Boas Práticas do Relacionamento entre Agências de Publicidade e Clientes**. Completamos em 2019 os 60 anos da ABA e o lançamento deste documento é parte essencial da comemoração, representando uma conquista para a entidade e, consequentemente, para seus associados, parceiros e o mercado.

Sandra Martinelli
PRESIDENTE EXECUTIVA



PROPÓSITO DESTE DOCUMENTO

Este documento fornece diretrizes para que ambas as partes, Clientes e Agências, desenvolvam um relacionamento saudável e produtivo e se necessário, organizem processos para seleção de agências com uma fórmula baseada nas melhores práticas de mercado, no respeito ao *compliance* e na valorização das melhores técnicas de publicidade e comunicação.

Estas são diretrizes - não regras. Espera-se que esses conselhos sejam úteis, tanto em relação aos princípios gerais quanto aos pontos de detalhes. Embora este documento tenha sido elaborado a partir da experiência de diferentes países, eles também podem ser utilizados como um roteiro para realização de concorrências para seleção de agências de publicidade.

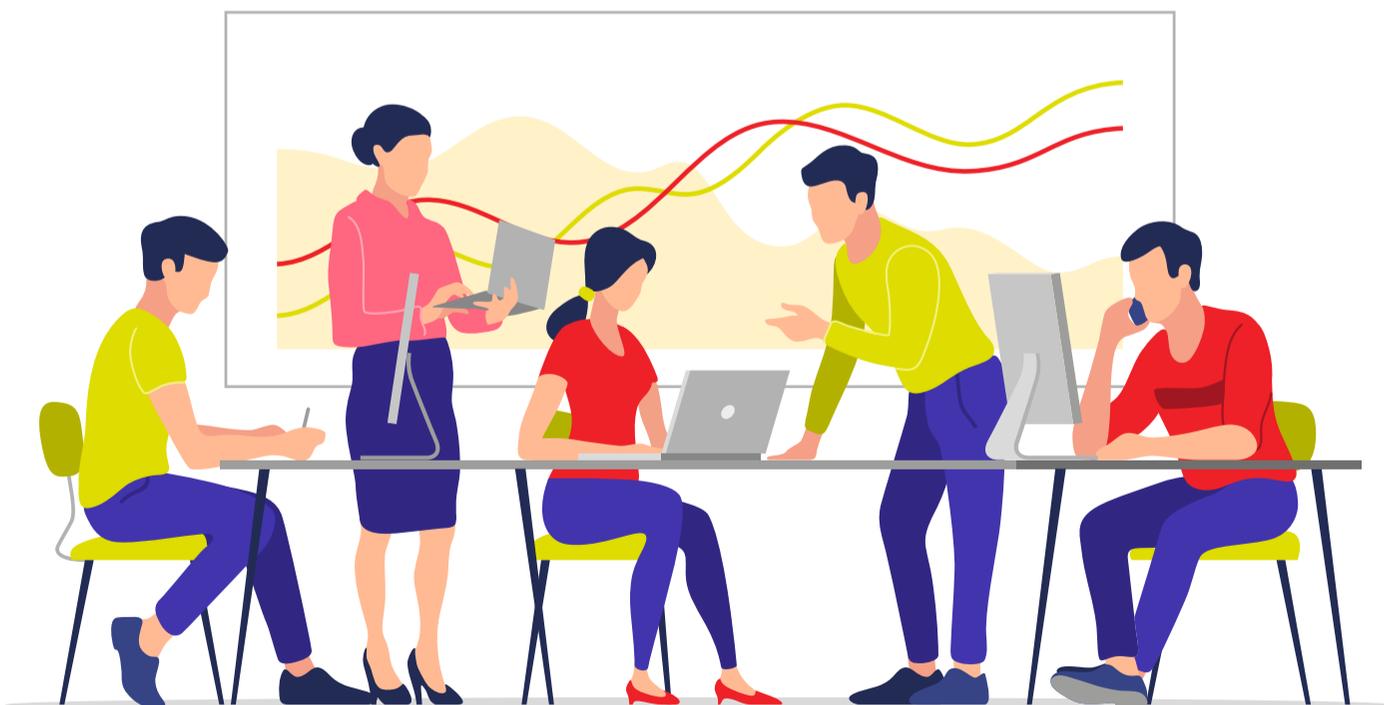


TABELA DE FUNDAMENTOS DA RELAÇÃO CLIENTE AGÊNCIA

10 Princípios referenciados nas melhores práticas de mercado, no respeito à conformidade e na valorização das técnicas publicitárias comunicacionais para otimização e permanente aprimoramento das relações entre clientes e agências de propaganda.



1. PILARES DA RELAÇÃO CLIENTE AGÊNCIA

- Regras claras para aspectos comerciais e operacionais acordadas por ambas as partes
- Mútuo conhecimento de potencialidades e oportunidades
- Fluidez no compartilhamento de informações de mercado

2. AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO CLIENTE AGÊNCIA

- Comprometimento com o cliente
- Estrutura da agência
- Capacidade de atendimento
- Histórico de atuação
- Relatos e cases
- Sistemas de controles internos e compliance
- Afinidade com perfil do cliente

3. NECESSIDADE DE SELECIONAR NOVA AGÊNCIA

- Antes de buscar uma nova agência, sempre tente renovar o relacionamento
- Caso a opção seja por rever a parceira atual, priorize o tratamento respeitoso à agência incumbente em todo o processo
- Se possível evite concorrência com projeto completo de comunicação, com maior custo e mais demorada
- Se a opção for por concorrência, defina um projeto onde cada participante tenha chance de apresentar suas habilidades ao cliente

5. ELABORANDO UM BRIEFING PARA A SELEÇÃO

- Prepare um *briefing* por escrito com detalhamento de verba para o exercício e serviços de comunicação que pretende utilizar
- O *briefing* deve esclarecer o formato de apresentação das respostas ao desafio de comunicação. Além da interpretação do desafio formulado, apresentação de proposta estratégica, ideia criativa, projeto experimental ou concorrência criativa completa.
- Defina critérios de avaliação de cada etapa do processo

4. PROJETO DE SELEÇÃO DE AGÊNCIA DE PUBLICIDADE

- Monte um time multidisciplinar e coeso para conduzir o processo
- Adicione consultoria especializada se não houver experiência interna em seleção de agência
- Clareza nos objetivos de comunicação e negócio é fundamental para a definição do escopo e orçamento do projeto
- Elabore um cronograma realístico
- Prepare-se para a comunicação interna ou com a imprensa

6. GESTÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO

- Considere a possibilidade de remunerar a participação das agências habilitadas ou de contratar ítems específicos mesmo que não seja proposta da agência escolhida
- Elabore um acordo formal com regras para participação das agências com requisitos de confidencialidade do processo
- Realize reunião entre as equipes do Cliente e da Agência para aferir a “afinidade” e/ou esclarecer pontos do desafio de comunicação

7. TRANSPARÊNCIA X DISCRIÇÃO

- Estructure uma estratégia de comunicação sobre o processo de seleção da Agência de Publicidade para evitar ruídos no mercado e constrangimentos desnecessários
- Informações que envolvem negociações contratuais sensíveis podem e devem seguir reservadas e protegidas por acordo de confidencialidade



9. CUIDADOS PÓS- DECISÃO

- Antes do início dos trabalhos firme contrato com as condições de atuação, objetivos empresariais e metas de comunicação a serem aferidas de forma periódica
- Ofereça às Agências não escolhidas um *feedback* sobre pontos positivos ou negativos identificados na proposta apresentada pela agência.
- Seja criterioso no respeito às questões de propriedade intelectual

8. GARANTINDO A MELHOR DECISÃO

- A Concorrência deve ter avaliações e notas em relatórios formais facilitando a apuração final e a comunicação do resultado
- Certifique-se de que aspectos comerciais e demandas de atendimento sejam de mútua compreensão antes do anúncio final

10. RENOVANDO O CICLO

- Gerencie a transição para o novo contrato com cuidado e eficácia

PRINCÍPIOS E VALORES PARA AS BOAS PRÁTICAS NO RELACIONAMENTO



1. Pilares da Relação Cliente Agência

A história do desenvolvimento econômico e empresarial reserva à publicidade de qualidade lugar nobre na galeria de destaques. Na maior parte dos casos, a integração entre principais executivos e a equipe de marketing do cliente com o time da agência influencia diretamente para o sucesso de campanhas e ações de comunicação.

A proximidade entre as equipes gera relações de confiança, facilitando a dinâmica de produção de campanhas e peças, além de economizar tempo e recursos de ambas as partes. Invista sempre que possível nessa aproximação.

- Mútuo conhecimento de potencialidades e oportunidades confere velocidade aos processos industriais ou não, facilitando a inovação de produtos e serviços ou a modernização de técnicas com eventual redução de custos e maximização de recursos.
- Fluidez no compartilhamento de informações de mercado garante velocidade aos processos de produção com todos os times sempre atualizados na mesma página.

2. Avaliando o relacionamento Cliente Agência

A avaliação do estágio atual do relacionamento entre clientes e agências é o primeiro passo para definição da necessidade ou não de se selecionar uma nova Agência de Publicidade. A periodicidade pode variar de acordo com o porte do anunciante e o perfil da agência, se repetindo anualmente ou de forma mais abrangente a cada 4 anos.

Nessa avaliação é necessário aprofundar-se nos seguintes quesitos:

- Comprometimento com o cliente
- Estrutura da agência
- Capacidade de atendimento
- Histórico de atuação
- Relatos e cases
- Sistemas de controles internos e compliance
- Afinidade com perfil do cliente

3. Necessidade de selecionar uma nova agência

Podem haver muitas razões para se iniciar uma concorrência e é importante que todas as partes definam e compreendam porque se decidiu tomar esse caminho e qual resultado esperado. Esse objetivo deve ser preservado durante todo o processo para evitar que os desafios originais sofram desvios por outras considerações que possam surgir.

Os principais motivos podem incluir:

- O prazo do contrato existente expirará em breve e uma revisão é obrigatória
- O cliente cria ou modifica consolidações entre países e alinhamentos de marcas, por exemplo.
- Desentendimentos estratégicos ou fraco desempenho criativo, seja nos estágios de desenvolvimento ou no mercado.
- Estratégia de mídia de baixo desempenho e /ou compra ineficaz
- Fracos resultados de vendas e /ou desempenho de negócios sem brilho
- Insatisfação com o atendimento ao cliente
- Agência deseja ter uma conta competitiva
- A agência ou o cliente querem ou precisam encerrar o relacionamento por qualquer outro motivo.

4. Como mudar de agência sem mudar de agência

Recomenda-se que ambos os lados tentem fazer com que a relação cliente-agência existente funcione antes de decidir a abertura de uma concorrência para seleção de uma nova agência.

A experiência mostra que relacionamentos de longo prazo beneficiam a saúde de uma marca. Encontrar uma nova agência pode ser demorado, e orientar a nova agência também leva tempo. A experiência em todo o mundo sugere que transições inadequadas ou desnecessárias podem ter consequências potencialmente perigosas. Esta é mais uma razão para ter cautela antes de iniciar uma concorrência.

Trabalhar com a agência existente para discutir problemas e abordá-los em conjunto é muitas vezes uma solução mais inteligente, menos dispendiosa e mais rápida.

Na verdade, a melhor prática é realizar ao final de cada ano uma avaliação da sua(s) agência(s) para conferir resultados, acertos e necessidades de aprimoramento frente o escopo do trabalho e objetivos de negócio. Recomendamos aos clientes e agências que essas avaliações mútuas tenham pontuação quantitativa, bem como sejam analisadas qualitativamente. Esta prática servirá como um valioso sistema de alerta precoce - e de fornecimento de dados para novas soluções. Pensar um plano de mudança nos processos de trabalho, com ou sem a troca de pessoal, pode às vezes resolver o problema de uma maneira mais rápida e eficiente.



5. Como lidar com a agência atual em uma situação de concorrência

Se um cliente decidiu abrir uma concorrência, um importante passo inicial é discutir abertamente a situação com a(s) agência(s) existente(s). Haverá ocasiões em que a decisão de abrir concorrência e olhar o mercado, representará um voto de desconfiança na atual agência (talvez depois de um período de tentativa excepcionalmente difícil de fazer a relação funcionar).

Nessa situação, é quase certo que é do interesse de todas as partes que o cliente deixe claro ao titular que não vale a pena participar da concorrência. Igualmente haverá momentos em que uma agência não desejará recuar. Mas

na maioria dos casos, os clientes devem procurar criar condições de concorrência equitativas, sobre as quais a participação do titular no páreo será bem-vinda e enriquecerão o processo.

Isso é certamente verdade em relação a reedições “estatutárias”, em que as próprias regras do cliente exigem que uma nova licitação seja emitida de tempos em tempos -- em intervalos de 3, 5 ou mais anos, a depender do critério utilizado pelo cliente. A renovação contratual acontece com frequência, e os clientes devem dar aos incumbentes todo incentivo para colocar sua experiência a serviço de um bom resultado.



6. Primeiros passos: o comitê diretivo da concorrência

A primeira etapa fundamental do processo do lado do cliente é a criação de um comitê diretivo da concorrência. Ele será responsável por gerenciar todo o processo e, no final, produzirá a recomendação sobre qual agência deve ser selecionada e porque. O comitê deve ser o mais compacto possível e incluir apenas membros com uma tarefa determinada, para quem o projeto tem prioridade máxima em sua programação.

O comitê deve estar comprometido com a transparência interna do processo e absoluta confidencialidade externa. Normalmente, os “principais” membros são o líder de marketing, um líder da área de mídia ou pesquisa de marketing e um ou dois representantes da gerência de produtos.

Também é uma boa prática envolver o líder da área de compras ou aquisições no início do processo. Hoje, os profissionais da área de compras são um recurso valioso para as equipes de

marketing. É sua responsabilidade garantir que os valores e termos comerciais efetivos sustentem o relacionamento.

Com muita frequência, eles têm experiência formal em conteúdo e negociação de contratos, experiência comercial real na contratação de taxas e, provavelmente, levarão à prática a experiência vital em gestão de processos e desempenho. O anunciante deve assegurar uma participação igualitária em todo o processo entre as equipes de marketing e de compras, o que tornará a seleção mais eficaz e harmônica.

O anunciante também deve considerar convidar consultores especializados externos que são facilitadores de processos técnicos e têm experiência na preparação de resumos eficazes. É também sua expertise conhecer as principais agências em todos os setores de comunicações de marketing.

7. Definindo os objetivos da concorrência e o papel que a agência deve desempenhar

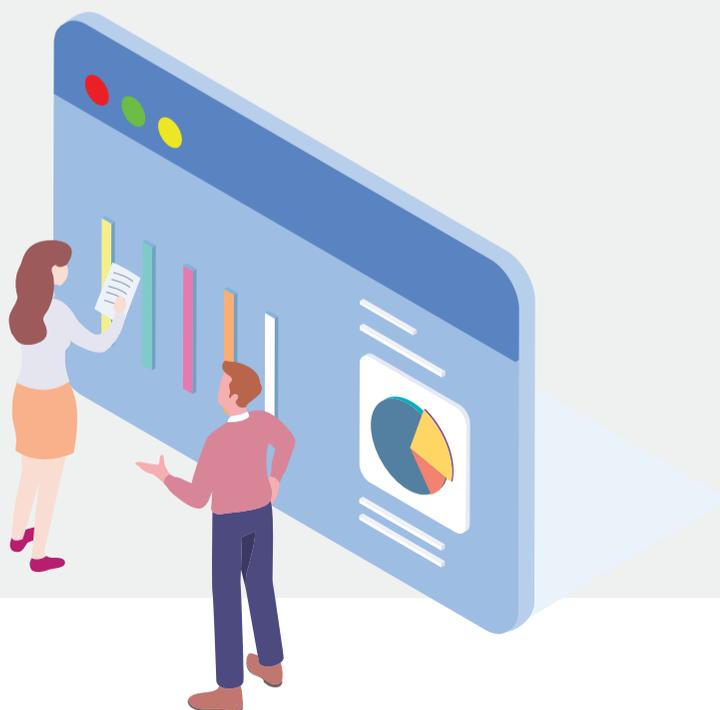
A primeira ação para a equipe de avaliação é definir o escopo e os objetivos da concorrência e garantir que todas as partes interessadas, especialmente as envolvidas na decisão final, estejam de pleno acordo. É essencial estabelecer critérios de avaliação e um conjunto de requisitos de negócios para desenvolvimento com técnicas de comunicação aplicadas à geografias, marcas e serviços a serem fornecidos.

O processo de concorrência não é uma oportunidade para os clientes resolverem desentendimentos internos ou persuadir os colegas a entrarem em acordo com políticas específicas. As especificidades da concorrência, o documento com o *briefing* e as futuras condições

para contratação devem ser aprovadas por todas as partes interessadas do cliente, antes de serem passadas a um consultor ou às agências de propaganda.

O anunciante deve analisar o papel que a publicidade e outras ferramentas de comunicação desempenham no mix de marketing e considerar qual o perfil da agência mais adequado em relação à orçamentos, regiões de atuação e especialização. A lista de agências participantes da concorrência precisa ser constituída com foco na otimização de desempenho.

O comitê deve ser responsável pela produção do *briefing*, sua qualidade e integridade, mesmo que a maioria das informações seja fornecida por outra pessoa.



8. Agências especialistas ou agências de serviço completo

O cliente precisa considerar qual combinação de diferentes habilidades e perfis de agência são necessárias para alcançar os objetivos de comunicação da marca.

O processo de concorrência pode ser influenciado pelas especificidades associadas ao perfil da Agência desejada: predomínio da capacidade

criativa, planejamento, compra de mídia, domínio de tecnologias etc. Também pode ser influenciado pelo tempo e pelos recursos que o cliente tem para coordenar especialistas ou para trabalhar com uma agência totalmente integrada. Essas diretrizes são projetadas para fornecer um modelo de negócios racional capaz de se ajustar a quaisquer condições específicas.

9. Considerações sobre o orçamento

O tamanho do orçamento planejado para a concorrência (verba estipulada para investimento em marketing e mídia e eventual remuneração da Agência participante) tem impacto no processo de seleção da agência e é importante que o Cliente esclareça desde o início qual é o nível de exigência para despesas e disponibilidades de remuneração.

10. Elaborando o *briefing*

O senso comum preconiza que a melhor concorrência depende diretamente da qualidade do *briefing* proposto. O *briefing* é o ponto nevrálgico de todo o processo. O tempo gasto na sua elaboração sempre será recompensado mais tarde por um processo e resultado mais assertivo e eficaz. O mesmo *briefing* deve ser dado a todas as agências participantes da concorrência, mesmo que uma ou outra já estejam familiarizados com a marca e/ou projeto.

11. Apresentando os requisitos da marca

O anunciante deve fornecer uma análise do posicionamento, das informações sobre o produto, do histórico de marketing e das necessidades atuais/futuras da marca, ao lado de um cronograma e critérios de decisão. Os objetivos de marketing para a marca podem prever:

- Uma nova campanha para um produto existente?
- A criação de uma nova campanha na plataforma existente?
- O lançamento de novo produto?
- A extensão ou diversificação de marca?

- A revitalização de uma campanha de longo prazo?
- A criação de uma nova campanha para o mesmo posicionamento?
- O reposicionamento da marca?

Se o escopo da concorrência abranger todas as marcas/ produtos do Cliente, obviamente não é necessário, nem apropriado, convidar as agências a trabalhar em todas elas. Nesse caso, o *briefing* deve cobrir a estratégia geral e, em seguida, focar em uma amostra limitada de marcas, produtos ou projetos.

12. Definindo os critérios de seleção

Para a elaboração de uma lista de Agências variada e com alto potencial para agregar valor à marca será importante determinar quais recursos são necessários, além de priorizar as áreas de preferência. Pode ser decidido que experiência, criatividade, bons processos de planejamento, trabalho em equipe ou outros fatores são os mais importantes. É natural que essas preferências evoluam à medida que o processo avança, mas o cliente deve tentar não usar os estágios iniciais da seleção para antecipar a classificação. Os critérios de seleção devem ser respeitados para evitar desvios de processo. Não é incomum porém, que os clientes comecem com requisitos totalmente racionais e, talvez, tomem a decisão com base principalmente emocional. Mudanças dessa natureza precisam ser ponderadas, já que não raro, podem levar a decisões inadequadas que precisarão ser revertidas no curto prazo.

13. Produzindo um *briefing* por escrito

O cliente deve escrever um *briefing* conciso, mas completo para as agências, levando em consideração os fatores decisivos para o processo de seleção final. As agências devem receber os critérios-chave em que serão julgadas. Deve ficar claro, a partir do *briefing*, se apenas as propostas estratégicas são necessárias, ou se alguns conceitos criativos, ou até se há a expectativa de uma proposta criativa completa. Todas as agências participantes devem entender claramente o que o cliente está procurando - e ter a oportunidade de discutir o *briefing*.

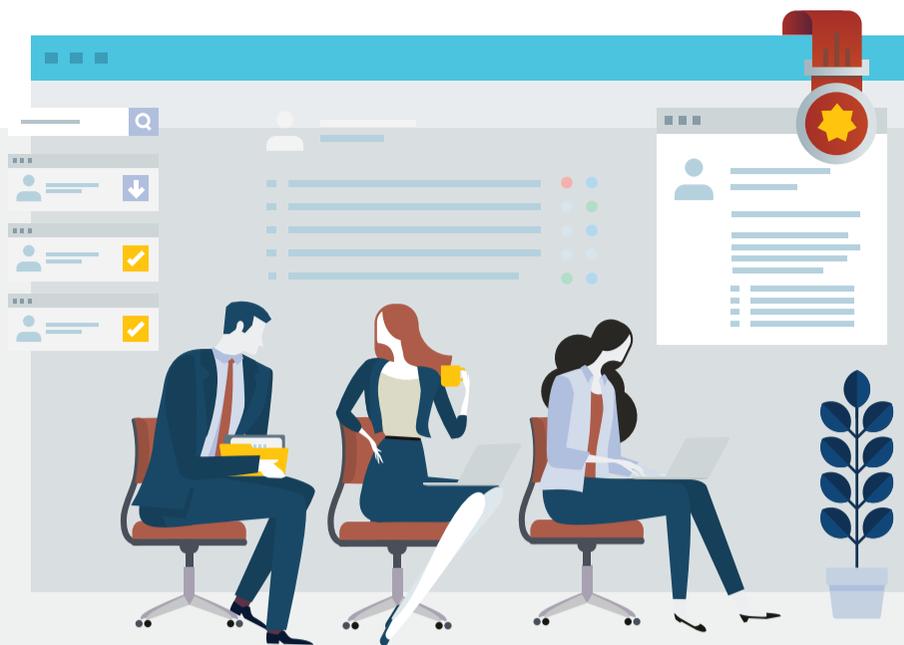
O cliente deve ser explícito sobre a natureza dos serviços esperados da agência vencedora. Uma proposta de modelo de remuneração e cláusulas contratuais também devem ser indicadas e, de forma geral e ampla, deixar claro no processo qual o peso dado a parte técnica e a econômica. Em renegociações ou renovações contratuais não são necessárias avaliações de proposta técnica-criativa.

Em resumo, independente do formato, o *briefing* eficaz deve fornecer informações completas, mas concisas, abrangendo o seguinte:

1. As expectativas do cliente em relação ao resultado da concorrência.
2. A descrição do trabalho esperado da agência, e todos os elementos necessários prepará-lo
3. Indicações ou requisitos específicos em termos de estrutura, organização, processos de trabalho e sistema de compensação
4. Como seria uma relação futura e porque é de interesse mútuo trabalhar em conjunto

É importante ter em mente que o *briefing* de uma concorrência é muito diferente do *briefing* dado a uma agência dentro de um relacionamento contínuo.

- Em um relacionamento contínuo, o *briefing* normalmente fornece informações sobre uma tarefa ou iniciativa específica, que é adicionado ao que a agência já sabe sobre os negócios do cliente
- No caso de uma concorrência, a única informação que a agência tem, além de um conhecimento genérico de mercado e do segmento, é o que é fornecido pelo *briefing*. Seria injusto esperar qualquer resultado sem o fornecimento de ampla informação apropriada sobre a empresa, a marca e seu segmento de atuação.



14. Selecionando as agências para participação

O objetivo do processo de seleção é chegar ao final do processo com uma agência que deve ser a mais preparada para agregar valor significativo à marca, idealmente ao longo de vários anos. O anunciante deve limitar o número de agências que participam nos estágios da

concorrência além de qualquer oferta pública legalmente exigida. A escolha do número de agências convidadas deve ser baseada no tamanho e/ou complexidade do projeto de comunicação ao qual a concorrência se refere. Processos mais enxutos são menos custosos e mais velozes.

15. Renovação de contrato e revisões estatutárias de fornecedores

O cliente deve sempre informar outras agências se a agência atual estiver participando da concorrência e se a revisão que está sendo conduzida se deve a um processo de renovação de contrato por questões estatutárias. É importante deixar clara a motivação para a concorrência, pois isso pode afetar a disposição da agência pela disputa.

Se houver insatisfação com a agência atual, os clientes devem discutir suas chances de sucesso na eventual participação na nova concorrência e apenas permitir que participem se tiverem chance igual de vencer. A incumbente deve garantir ao cliente que quaisquer problemas registrados, sejam resolvidos antes da concorrência. Caso contrário o projeto apresentado será avaliado de acordo com critérios diferentes.

16. Criando uma “lista de participantes”

Ter muitas agências candidatas pode tornar a escolha mais complexa e difícil, além de elevar os custos para os participantes e não fornecer uma vantagem substancial para o anunciante. O processo a seguir é testado e funciona bem.

16.1. Estabelecer regras regulamentares

O cliente não vai querer considerar uma agência de um concorrente direto e a maioria com um claro conflito de interesses se recusará a competir pela empresa. No entanto, isso varia de acordo com o número de agências qualificadas disponíveis em um setor específico. O cliente deve tentar definir apenas as áreas específicas de conflito que realmente importam para eles. Por exemplo, se uma agência trabalha com um concorrente em outro país, em uma agência relacionada dentro de um grupo ou em outra cidade, pode ser considerado improvável que isso apresente um risco real de vazamento de dados ou estratégias confidenciais, ou conflitos para a alocação dos recursos da agência. Se houver qualquer potencial situação de conflito, o cliente deve perguntar à agência em questão como ela se propõe a garantir a separação do pessoal e a confidencialidade, assim como a alocação dos melhores recursos disponíveis.

Em muitos setores competitivos, muitas vezes há mais marcas competindo do que agências completamente separadas, com as capacidades certas. Existem apenas 5 a 6 grandes grupos de agências de mídia global. Algumas agências internacionais podem ter acordos de exclusividade. O cliente deve verificar antes da formalização da lista de candidatos, se a agência terá permissão para trabalhar com eles em determinados mercados.

16.2. Considerações sobre lista longa e curta

Uma vez que os critérios de seleção tenham sido definidos, acordados e estabelecidas as regras da concorrência, o cliente precisa examinar as credenciais de todas as agências que atendem aos critérios. Esta é uma lista de consideração, e se um consultor de seleção for usado, ou o anunciante tiver usado todas as fontes de informação acessíveis (incluindo vários serviços disponíveis na Internet), não é necessário investir tempo para as reuniões.

O anunciante deve tentar, nesse estágio, decidir questões fundamentais, como se deseja trabalhar com uma boutique criativa ou uma grande rede global. Colocar uma agência boutique ou uma agência de rede ou a agência número 1 no mercado na lista, apenas “caso seja necessário”, desperdiça o tempo de todos, se eles não tiverem uma chance real de conquistar o negócio.

Para chegar a uma longa lista, é necessário entrar em contato com as agências mais atraentes, perguntar se elas estão interessadas em concorrer à conta e (se sim) colocá-las sob um acordo de não divulgação (NDA), com restrições a quaisquer divulgações não-autorizadas à mídia. Se a proposta for para uma tarefa multipaíses, deve-se obter informações sobre a existência de conflitos (e seu gerenciamento, se houver) e a capacidade real do escritório da agência em cada país para lidar potencialmente com a tarefa, em termos de recursos e experiência.

No início da concorrência a lista de participantes normalmente abrange cerca de seis agências. É normal definir as agências como um tipo de teste de eliminação: normalmente um questionário inicial ou uma reunião - ou ambos. Não deve haver trabalho solicitado das agências neste estágio, exceto, se necessário, coletar e fornecer informações existentes.

Tendo conhecido e avaliado a lista inicial mais longa, o anunciante está agora em posição de reduzir a uma lista de agências a serem informadas para a fase final do processo. Recomendamos que nesta fase seja composta por três ou quatro agências, incluindo o incumbente (atual), se relevante. O anunciante deve informar a todas as agências quem são suas concorrentes e se a agência atual está incluída no processo. Importante atentar para que as agências participantes tenham capacidade de atendimento similares, conforme requisitos apresentados em tema anterior. Discrepâncias relevantes no porte/capacidade podem desequilibrar a competição em termos custos, capacidade de planejamento etc.

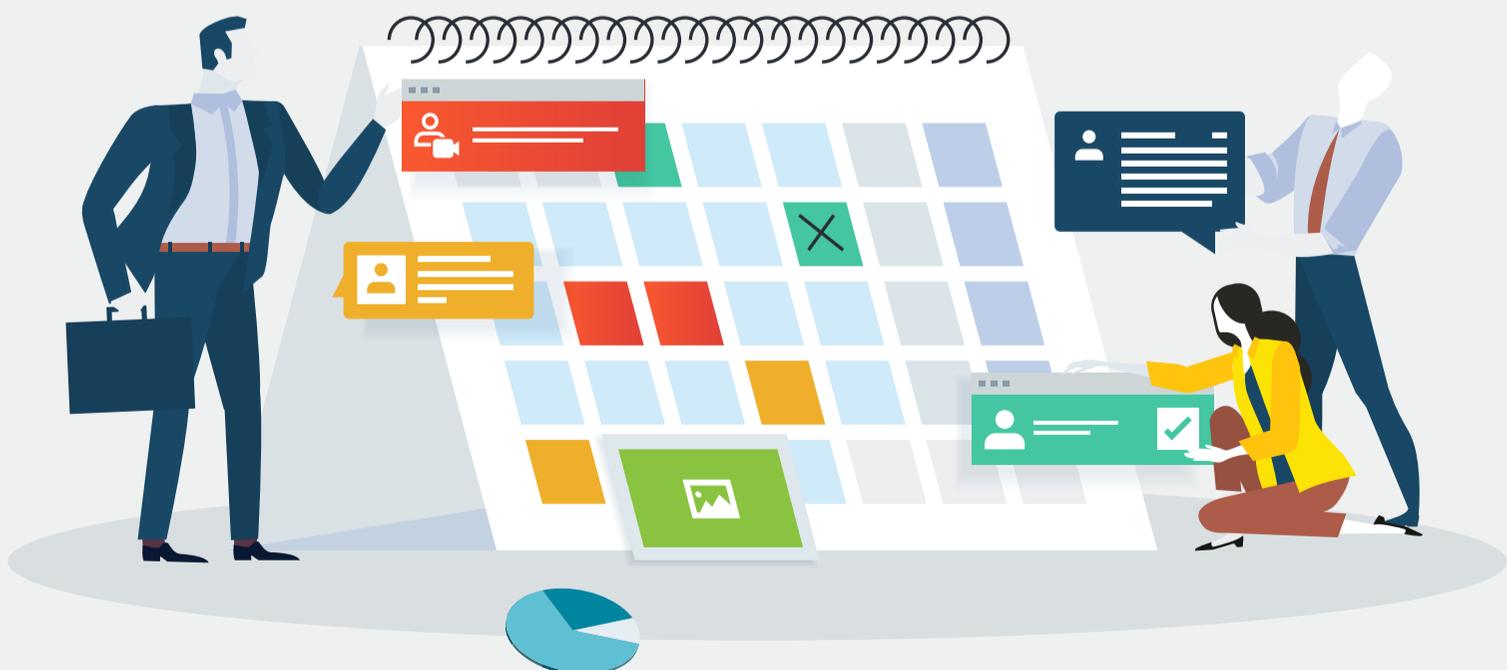
17. Definindo o cronograma de trabalho

Seja qual for o processo, um cronograma preciso e realista deve ser preparado pelo comitê diretivo. Isso deve ser acordado internamente e comunicado às agências. O cronograma deve incluir datas precisas para as várias fases, incluindo a previsão para o anúncio da decisão final. Tempo suficiente deve ser oferecido entre a divulgação do *briefing* e a apresentação da proposta: uma referência é um prazo mínimo de 4 semanas, considerado justo para um *pitch* criativo completo, mas que pode ser avaliado caso a caso.

18. Gerenciando a publicidade sobre a concorrência

É aconselhável preparar uma estratégia de comunicação externa e interna sobre a concorrência antecipadamente, incluindo um comunicado de imprensa. É importante então concordar com as regras de falar com a imprensa durante todo o processo.

Muitos clientes exigem que as agências se abstenham de falar com a imprensa até que o resultado seja determinado, inclusive para garantir que a(s) agência(s) que perde(m) não tenha conhecimento sobre a decisão na imprensa. É comum, mas não mandatório, anunciar a lista curta de participantes da concorrência.



19. Formando a equipe de tomada de decisão

Na maioria das situações, mesmo que o processo seja conduzido pelo comitê diretivo, sua tarefa é produzir uma recomendação para a alta gerência da empresa: o CEO ou o board executivo por exemplo.

Dependendo da cultura da empresa, pode haver mais ou menos pessoas na equipe final de tomada de decisão. Em geral, deve-se dizer que uma pequena equipe é melhor e mais produtiva. Grandes equipes podem acabar com compromissos e comprometer os resultados eventuais.

É importante que todos os tomadores de decisão;

- Sejam mantidos informados sobre o avanço do processo
- Estejam envolvidos, ou pelo menos aprovem, o resultado de cada fase chave.
- Participem de todas as apresentações principais - de todas as agências.
- Se possível, devem ter uma reunião breve, menos formal, com todas as agências antes da apresentações finais.

20. O uso de consultores de seleção de agência

Se estiver usando consultores externos, o cliente deve especificar, a partir da reunião inicial, quais são suas expectativas para o trabalho do consultor: quando, como e onde o consultor será usado. Isso também deve ser comunicado às agências, que não podem questionar a decisão do cliente de usar um consultor. É desaconselhável que o cliente estipule que o consultor, por mais relevante que seja ao processo, seja o único intermediário para os contatos com as agências.

21. Conhecendo as agências: “Reuniões de Afinidade” para lista longa

O encaminhamento ideal para a seleção a partir de uma lista pré-definida de possíveis agências, é organizar uma “reunião de afinidade”. Essa reunião deve ser feita com os principais responsáveis pela equipe e pela gerência e deve discutir o projeto em termos gerais. Pode envolver uma breve sessão de trabalho em torno dos desafios e oportunidades, ou quando a composição e personalidades da equipe são de maior importância, esse encontro pode ser totalmente social.

Pode-se pedir às agências que analisem a publicidade dos concorrentes e discutam pontos bons ou ruins, ou estabeleçam onde novas oportunidades estratégicas podem estar. Eles podem ser solicitados a explicar seus processos e discutir como eles podem ser aplicados para ajudar a resolver os desafios do negócio. É essencial que o cliente entenda como as agências serão capazes de lidar com os desafios. Podem, portanto, ser solicitados

a mostrar como lidaram com situações semelhantes ou a responder perguntas-chave para demonstrar adequação.

A chave para uma boa “reunião de afinidade” é garantir que a agência mantenha a apresentação de credenciais de forma breve e que a aferição de “afinidade” que estão sendo solicitados a combinar seja realmente prioritária. Nesse contexto, o cliente deve esclarecer à agência as principais oportunidades e problemas para a empresa, além de aspectos do segmento de mercado e quais são suas prioridades. Isso permitirá que a agência escolha as pessoas certas e formate a reunião. Se essas etapas tiverem sido seguidas, recomenda-se que o cliente solicite conhecer a equipe que trabalhará em seus negócios. Uma hora e meia seria um tempo razoável para gastar em uma “reunião de afinidade”, mas, dependendo das circunstâncias, uma sessão mais longa poderia ser preferida.

22. Selecionando a lista curta de agências

Seja qual for o processo de avaliação escolhido para elaborar a lista longa, o cliente precisará ser assertivo para reduzir para os três ou quatro participantes da concorrência. Nesse estágio, algumas das agências podem decidir se querem continuar a participar ou argumentar que a tarefa pode ser melhor administrada por outros recursos da agência do que os que foram apresentados ao cliente. É melhor conversar com cada uma das agências de lista de escolha para ter certeza de que elas estão felizes em ir em frente, antes de dispensar as outras.

Uma vez que as primeiras agências já tenham sido dispensadas, algumas notícias sobre o processo podem ser divulgadas pela imprensa, então é importante que o cliente esteja preparado e tenha sua resposta pronta. A imprensa estará particularmente interessada em como o processo de concorrência afetará a agência atual. Essa notícia pode ter um efeito adverso sobre os clientes da agência ou sobre qualquer um que considere contratá-la, de modo que a resposta precisa ser bem alinhada e acordada entre o cliente e a agência incumbente.

23. O ponto central da concorrência

Com o afunilamento do processo concorrencial as agências que permaneceram na lista curta (três ou quatro concorrentes) deve-se presumir que alguns aspectos do *briefing* não foram totalmente compreendidos, portanto, um processo de resposta e questionamento deve ser incorporado. Vale ressaltar que *briefing* e discussões devem, idealmente, ser presenciais, mas se isso não for possível, então as mesmas condições devem ser aplicadas a cada agência.

É recomendável que existam algumas regras sobre com quem as agências podem entrar em contato e em quais momentos podem participar da organização. Para garantir isso, pode ser aconselhável compartilhar com todas as agências as respostas dadas a todas as perguntas das agências, pois elas podem revelar fraqueza ou falta de clareza no *briefing*.

Mas é desaconselhável deixar que as regras do processo desencorajem a iniciativa e o entusiasmo das agências. Se elas forem informadas de que as respostas às suas perguntas serão enviadas a todas as agências, existe o perigo de que isso possa sufocar o fluxo de informações e beneficiar as agências menos inteligentes ou ativas. Neste sentido, é importante deixar claro que no caso de perguntas relativas a pontos criativos e que interfiram na proposta da agência, as respostas não serão compartilhadas com os demais participantes. Ver quais agências colocam mais reflexão e esforço no processo também pode ser parte da avaliação.

Se as agências desejarem se reunir com vendedores técnicos ou de campo para extrair mais informações, todo esforço deve ser feito para facilitar isso, pois as soluções podem vir de qualquer lugar. Mas esse acesso deve ser garantido a todos os participantes.

23.1. Decidindo o número de etapas requeridas

Um processo muito longo geralmente não é benéfico, sendo dois estágios a quantidade aconselhável a ser considerada. Podem ser um estágio estratégico e um criativo, ou pode ser decidido que o trabalho criativo não deve ser realizado até que a agência seja nomeada e as execuções possam ser desenvolvidas em um ambiente não competitivo.

Se uma ou duas agências claramente não “entenderem” o projeto no estágio estratégico, o cliente pode decidir descartá-las na ocasião, em vez de prosseguir com as questões. Haverá a tentação de querer substituir essas agências na competição, mas é provável que isso seja injusto para todas as partes e deve ser evitado.

23.2. Gerenciando o processo

Um processo de concorrência é essencialmente um processo criativo - mesmo que a tarefa pareça mais “técnica”, como na mídia - e, portanto, difícil de prever em todos os detalhes. No entanto, o cliente deve às agências concorrentes manter um processo justo e transparente. Isso significa que nenhuma agência deve ser adicionada à lista durante o processo. Se nenhuma agência atender às necessidades do cliente, ele deverá avisar e iniciar um novo processo.



23.3. Sessões intermediárias podem ajudar

Se o processo incluir desenvolvimento criativo, as chances de encontrar uma solução utilizável e uma equipe de trabalho harmoniosa serão maiores se as partes organizarem uma sessão intermediária na qual possam discutir uma série de delineamentos ou ideias parcialmente desenvolvidas. Esse pode ser um processo mais adequado para os clientes mais experientes em termos de criatividade ou para aqueles que conseguem visualizar o resultado final a partir de esboços gerais. É improvável que seja construtivo para clientes que só conseguem lidar com propostas altamente acabadas e realistas.

A sessão intermediária pode parecer útil também em argumentos para questões de mídia, especialmente quando a estrutura dos planos é complexa em termos de planejamento e/ou compra, ou mesmo quando propriedades intelectuais (eventos, programas, etc) estão envolvidas ou já são de propriedade do cliente .

23.4. Na minha casa ou na sua?

A decisão de realizar apresentações no escritório do cliente ou na agência pode ser cultural, logística ou estratégica. Alguns clientes raramente visitam suas agências, por isso seria estranho fazê-lo durante o processo de concorrência. Logicamente, é mais fácil e mais confiável reunir a equipe do cliente em seu escritório. Igualmente, a capacidade de acomodar o número de pessoas envolvidas pode ser um problema.

Há também considerações estratégicas que podem ajudar a decidir: o ambiente mais “criativo” dos escritórios das agências pode ajudar a focar as mentes nas questões de comunicação, e uma localização fora do escritório pode ajudar a evitar distrações. Geralmente, a agência ficará mais confortável em seus próprios escritórios e qualquer falha no equipamento será claramente de sua responsabilidade.

Se a cultura da agência for um requisito a ser considerado, a reunião poderá ser mais produtiva em seus escritórios do que no próprio cliente.

23.5. Cronometragem

O momento da apresentação deve ser definido para permitir que a agência apresente o trabalho solicitado, e os outros participantes contribuam, façam perguntas e discutam as apresentações. Se a agência tiver recebido um tempo específico para sua apresentação, o cliente espera que ela tenha ensaiado adequadamente para cumpri-la. Nos casos em que um membro da equipe do cliente decidiu levar algum tempo com introduções ou definição de cena, isso não deve ser subtraído do tempo da agência. Igualmente, uma agência não deve ser penalizada se houver um atraso por um problema técnico. Não serve aos interesses do cliente restringir a apresentação da agência.

Geralmente, no entanto, uma agência não deve ter permissão para ultrapassar seu tempo, a menos que perguntas ou interrupções do lado do cliente tenham causado isso. Qualquer tempo extra gasto com uma agência deve ser permitido a todos, no interesse da justiça.



23.6. Ajudando o cliente a lembrar

Lembrar qual agência disse o que e quem estava em sua equipe pode ser muito mais difícil do que se pode supor, então é melhor ter algum tempo entre as reuniões para definir as impressões. Alguns clientes tiram fotos das equipes da agência e seu trabalho, caso não sejam fornecidos. Estatisticamente, a última agência a apresentar pode ter uma grande vantagem, portanto, o cliente deve tentar realizar todas as reuniões o mais breve possível. Alterações tardias nos horários de reunião podem ter um efeito dramático nas agências envolvidas e devem ser evitadas sempre que possível. Se o cliente gastar tempo social adicional com uma agência, digamos durante o almoço ou no final do dia, eles devem tentar fazer isso com todas as agências.

Os documentos são um elemento importante do que uma agência apresenta. E um documento não será necessariamente apenas o “livro do filme”. Muitas vezes a apresentação em si será uma questão de selecionar os aspectos mais importantes do case da agência com as informações adicionais, background, apêndices etc. no documento. A equipe do cliente deve reservar tempo suficiente para ler e analisar todos os documentos. Caso isso não seja possível (por exemplo, no caso de uma concorrência internacional em que a equipe do cliente precise retornar imediatamente após a apresentação), é perfeitamente aceitável que o cliente peça às agências para distribuir os documentos antecipadamente. Os documentos demoram muito tempo para serem produzidos e merecem a devida consideração.

24. Contribuição financeira aos participantes: opcional

O anunciante deve estar aberto sobre a opção de oferecer uma contribuição financeira aos participantes da concorrência. A mesma oferta deve ser aplicada a todas as agências, incluindo a atual, se incluída no processo. Isso deve ficar claro no *briefing* original e não deixado para discussão durante o processo de concorrência.

O objetivo principal é motivar as agências, ou compensá-las pelos esforços extras ou por custos de viagem ou pesquisa. As agências não esperam obter lucro na participação de concorrência e têm a opção de seguir ou não no processo.

25. As Regras do Jogo

25.1. Compartilhamento de dados de mercado e contatos entre cliente e agências

O anunciante deve estar disposto, de maneira estritamente confidencial, a compartilhar dados relevantes do mercado e outras pesquisas, incluindo o pós-teste de campanhas existentes.

As agências também devem ter acesso à equipe do anunciante, mas isso só deve acontecer exclusivamente por meio do comitê diretivo. O anunciante deve garantir a disponibilidade do comitê diretivo para que as agências possam contatar para consultas e solicitações, a fim de garantir a consistência das respostas, mas sobretudo controle e igualdade de condições do processo. Todas as agências envolvidas devem respeitar as mesmas regras de acesso.

25.2. Direitos autorais

Os conceitos criativos produzidos sob as condições de concorrência para escolha de uma agência continuam a ser propriedade das agências. Caso ideias produzidas por uma ou várias das agências não selecionadas sejam de interesse do anunciante, a compra de direitos de uso deve ser negociada. Os direitos sobre o material apresentado pela agência ganhadora normalmente são acordados ao finalizar o contrato de agência de cliente. Regulamentos setoriais e a legislação em vigor referentes à propriedade que devem ser seguidos.



25.3. Ética de concorrência

É antiético, em diversos regulamentos mundo afora e também aqui no Brasil, que as agências se ofereçam para trabalhar gratuitamente durante um período experimental. Isso também pode ofender as leis de concorrência em vários países e qualquer agência que fizer tal oferta deve ser excluída.

Também é antiético manter uma concorrência com o objetivo principal de coletar dados de mercado, insights de consumidores ou opiniões e ideias profissionais que serão naturalmente oferecidas por agências concorrentes. Qualquer proposta deve ter o propósito sério de selecionar agências com objetivo de estabelecer um contrato com uma ou mais empresas.

25.4. Sistema de pontuação e avaliação

É uma das tarefas do comitê diretivo estabelecer um sistema de pontuação e avaliação objetiva para avaliar cada proposta e oferecer tempo suficiente para os participantes comparecerem, fazerem perguntas e discutirem as apresentações.

É fácil ficar impressionado com as grandes apresentações, locais ou os tipos de teatro que muitas agências constroem para as concorrências. Embora estes deem uma ideia do entusiasmo e motivação da agência, o cliente também deve tentar analisar as suas propostas de forma objetiva. Uma lista de verificação com algum tipo de sistema de pontuação relacionado às prioridades determinadas pelos planos de negócios e de marketing com antecedência é decisivo para o bom andamento do projeto.

A alocação de porcentagens de pontuação que precisam ser abordados pode ser útil para a agência, mas o cliente deve tentar se ater a ela. Se eles disseram que só queriam ver avaliações e estratégias, então deveriam se recusar a olhar para as ideias criativas iniciais. Uma vez atingido o estágio criativo, a dinâmica dos critérios de reunião e julgamento é radicalmente alterada e pode ser muito injusta para as agências que se ativeram às regras, além de antecipar todo o processo estratégico.

26. Contratos e Remuneração

Recomenda-se que o cliente esclareça com reuniões formais com cada uma das agências pré-selecionadas, idealmente antes mesmo do início do processo concorrencial para esclarecimento das regras de participação e condições de contratação dos vencedores. Isso garantirá uma disputa por mérito, com os níveis de custo relativos conhecidos antecipadamente. Antes de fazer o anúncio do vencedor, o cliente deve se precaver, garantindo que todos os pontos contratuais já estejam acordados.

27. Comunicando a decisão final

Assim que possível após o término da rodada de apresentações das propostas, idealmente dentro de uma ou duas semanas, o cliente deve decidir sobre a agência vencedora. Em grandes projetos criativos pode ser do interesse do anunciante que agências apresentem mais de uma idéia ou proposta o que torna a decisão mais complexa e demorada. Essa é uma prerrogativa do anunciante, mas é recomendável que, quando o cronograma for definido desde o início, essa possibilidade seja permitida a todas as agências informadas.

O cliente deve estabelecer um procedimento rigoroso para informar tanto as agências vencedoras quanto as dispensadas pela decisão. Todas as agências da concorrência devem conhecer a decisão final no mesmo momento e um comunicado de imprensa deve ser imediatamente emitido para a imprensa especializada.

28. Depois da concorrência

Após o divulgação do resultado, o cliente deve oferecer à agência ou agências dispensadas a cortesia de um debriefing ou feedback. As agências que não foram selecionadas devem devolver todo o material confidencial e informações fornecidas pelo anunciante. O anunciante deve, mediante solicitação, aceitar a devolução da(s) apresentação(ões) do trabalho das agências não selecionadas e não utilizar nenhuma das ideias nele contidas, sem permissão e, se necessário, efetuar um pagamento.

29. Gerenciando o processo de transição

O contrato da agência em exercício deve ser honrado, especialmente com relação ao período de aviso prévio e pagamento de pedidos pendentes. O cliente deve garantir que a agência em exercício coopere totalmente em uma entrega ordenada para a nova agência.

É fundamental para o cliente, em seu próprio interesse, garantir que haja um processo de transferência adequado quando sua marca ou conta corporativa muda de uma agência para outra. Se isso não acontecer, a transferência de materiais e informações pode estar incompleta. Isso é particularmente importante para a transição de atribuições de planejamento/ compra de mídia e a transferência de contratos de longo prazo do cliente com as empresas de mídia.

É aconselhável incluir no contrato da nova agência algumas disposições sobre o procedimento de entrega em si, juntamente com as outras cláusulas, tais como direitos autorais e direitos de propriedade intelectual.

A transição deve envolver as três partes: cliente, incumbente e nova agência. Geralmente, as agências se dão bem umas com as outras (afinal, as funções podem se inverter em uma ocasião futura) e uma transferência direta geralmente abre um diálogo entre os principais executivos para que o conhecimento e os materiais sejam transferidos para o benefício do cliente e da marca.



BIBLIOGRAFIA

WFA/EACA Guideline Client-Agency Relations and best practice in the Pitch Process

ABA/FENAPRO Seleção de Agência de Propaganda e Comunicação Guia de Melhor Prática - <http://bit.ly/guia-selecao-agencias>

ABAP Diretrizes Para Seleção de Agências de Publicidade

Lei de Licitações de Publicidade (comentada artigo por artigo)
Claudio Maurício Freddo Migalhas Editora

A Publicidade Na Administração Pública Oscar Kita Ana Cristina Gonçalves e André Macedo de oliveira Renovar Editora

Manual de Relacionamento Banco do Brasil e Agências de Publicidade Diretoria de Marketing e Comunicação Brasília (DF) Maio 2018

LICITAÇÃO Nº 2018/01918 (8558) DIRETORIA DE SUPRIMENTOS, INFRAESTRUTURA E PATRIMÔNIO BANCO DO BRASIL

LICITAÇÃO Nº 1.983.796.16 / 2016 (12.232.10) - PETROBRAS BRASILEIRO S.A.

LICITAÇÃO Nº 80001171542 / 2017 (12.232.10) PETROBRAS DISTRIBUIDORA S.A.





ABA - Associação Brasileira de Anunciantes
Av. Paulista, 2073 - Horsa II - 14º andar - Cj. 1403
01311-940 - São Paulo-SP - Brasil
55 11 3283-4588
www.aba.com.br



Filiada à WFA
World Federation of Advertisers

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

twitter [@wfamarketers](https://twitter.com/wfamarketers)
youtube.com/wfamarketers
linkedin.com/company/wfa