

Exclusivo
para associados



O futuro passa por aqui.



Guia diálogo aberto sobre o negócio e o relacionamento Cliente-Agência

Do original “Client-agency performance evaluations - 2022 update”



Este guia é uma entrega dos Comitês de Mídia e de Sourcing 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 27/04/2023

Introdução

Parcerias produtivas e eficientes entre clientes e agências passam por discussões constantes e é preciso a adoção de boas práticas para a conquista de um mercado dinâmico, eficiente, responsável e ético.

Com o compromisso de inspirar a melhor e mais eficiente dinâmica de relacionamento entre os diferentes *players* do setor, por meio de seus Comitês de Mídia e de Sourcing, presididos respectivamente por Paula Marsilli e Livia Barros Scoralick, a ABA traz ao mercado o Guia diálogo aberto sobre o negócio e o relacionamento Cliente-Agência, uma livre-tradução de sua versão original da WFA – World Federation of Advertisers, que traz um panorama de como agências e clientes estão enxergando suas relações e percebendo o processo de *feedback* de desempenho, por meio de uma pesquisa realizada em 2022, fruto da parceria entre WFA e Decideware.

“Reforçamos a importância do compromisso com a transparência, desde o início do contrato, a fim de assegurar que as formas das avaliações e medições de desempenho tenham valor e impacto baseados em resultados objetivamente mensuráveis e não em opiniões subjetivas. O resultado da pesquisa presente neste guia deve servir para fomentar as boas práticas que constroem parcerias de sucesso em nossa indústria”, reflete Nelcina Tropari, Presidente da ABA e Diretora Geral de Jurídico, RelGov, ESG e Compliance da Dasa.

A falta de KPIs objetivos ou mensuráveis por parte das agências está entre os principais desafios apontados pelos clientes na pesquisa, enquanto as agências reclamam da falta de alinhamento dentro do cliente. “A forma como as organizações avaliam o desempenho de suas agências precisa ser útil para impulsionar ações e melhorias, e não só apenas protocolar. Especialmente para grandes anunciantes que gerenciam muitas agências, a utilização de ferramentas para gestão de avaliações de desempenho em grande escala pode indicar o comprometimento e investimento nessas práticas”, pontua Paula Marsilli, Presidente do Comitê de Mídia e Vice-Presidente da ABA, e Diretora de Mídia e Audiências da Natura & Co.

O papel dos líderes de marketing e principais executivos do cliente no relacionamento com o time da agência também tem influência para o sucesso dessa boa relação e, conseqüentemente a entrega de campanhas e ações criativas, que se conectam com os consumidores, gerando eficiência e crescimento real. É preciso uma revalorização dos agentes do mercado, tanto das agências como dos executivos de marketing dos anunciantes, para uma dinâmica mais eficiente.

“Esta pesquisa nos mostra que as abordagens para o *feedback* de desempenho foram aprimoradas ao longo dos anos e hoje inspiram perspectivas mais positivas para o futuro. Uma prova disso é a queda na percepção de que os clientes ignoram estes *feedbacks*, cometendo os mesmos erros. Quando um cliente reconhece a importância do *feedback* e aceita as mudanças sugeridas, quando faz sentido, está encorajando as agências e as deixando mais otimistas e mais à vontade para serem transparentes com seus clientes anunciantes”, destaca Livia Duarte de Barros Scoralick, Presidente do Comitê de Sourcing da ABA e Gerente Sênior de Compras de Marketing e Varejo do Grupo Boticário.

É preciso que haja um diálogo aberto sobre o negócio e o relacionamento em si e é aí que entra o *feedback* de desempenho, que fortifica essas relações e parcerias e evita frustrações e a insatisfações que acabam resultando na troca da agência.

Colaboração e confiança são fundamentais para uma parceria efetiva. Clientes e agências precisam estar alinhados também nas dificuldades que enfrentam. Reiteramos que a proximidade gera relação de confiança, facilitando a dinâmica de produção de campanhas, além de economizar tempo e recursos de ambas as partes. Para crescer é preciso caminhar juntos e é isso que acreditamos na ABA.

Boa Leitura!



Sandra Martinelli

Presidente executiva da ABA

Associação Brasileira de Anunciantes

Sumário

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| Prefácio | 5 |
| Demografia | 7 |
| Perspectivas positivas | 11 |
| Desafios Crescentes | 18 |
| Outras descobertas importantes | 33 |
| Recomendações | 39 |
| Apêndice | 40 |



Prefácio

A relação cliente-agência se manifesta de inúmeras maneiras. Na melhor das hipóteses, uma agência se elevará ao nível de um consultor estratégico, fornecendo uma perspectiva singular sobre o negócio, envolvendo-se e desafiando à mais alta liderança a pensar de novas maneiras. Em última análise, entrega um trabalho criativo que se conecta com os clientes e o público-alvo da empresa, permitindo, assim, um crescimento real. Infelizmente, esses relacionamentos são muito raros. Ao longo dos anos, a proliferação de canais e o grande número de parceiros necessários para realizar campanhas de marketing modernas reduziram a possibilidade do desenvolvimento desses tipos de relacionamentos.

Hoje, é mais comum que uma equipe de *brand* trabalhe com uma variedade de parceiros que vão desde pensadores estratégicos a especialistas em execução. As oportunidades de pensar além da tarefa imediata, alavancando a marca ou o negócio tornam-se mais limitadas. Muitas agências só têm a oportunidade de participar de uma atribuição restrita, sem uma devida contextualização e compreensão dos objetivos mais amplos da organização que atende. No entanto, essas agências ainda podem oferecer um trabalho inspirador e eficaz.

O que separa o sucesso e o fracasso, nessas várias formas de parceria, geralmente se resume à capacidade de um cliente em preparar essa agência para o sucesso. Um relacionamento próspero de longo prazo exige um diálogo aberto sobre o negócio e seus objetivos, mas, mais importante, sobre o relacionamento em si. O que funciona e o que não funciona para o cliente e para a agência.

O *feedback* de desempenho é fundamental para fortalecer essas relações e parcerias de longo

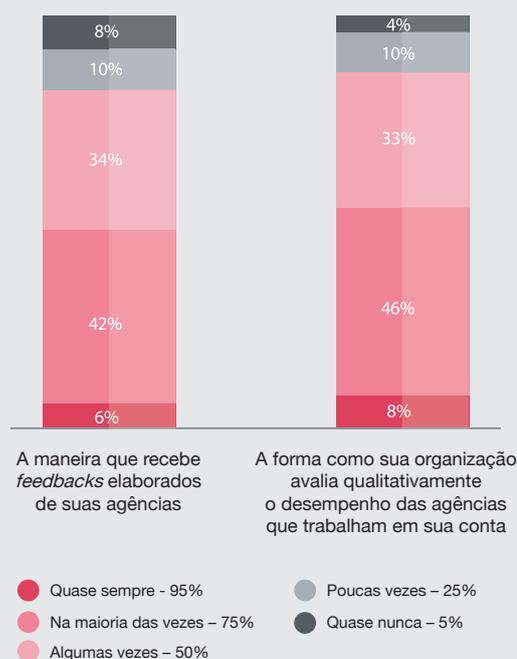
prazo. Sem *feedback*, e a discussão que o segue, as frustrações e a insatisfação podem aumentar até que o relacionamento se torne insustentável e alguém exija uma mudança, o que geralmente resulta na troca da agência. Sem dar importância ao *feedback*, é improvável que esse relacionamento dure.

Na última década, a Decideware e a WFA têm trabalhado com clientes e agências para entender até que ponto o *feedback* acontece, como acontece e como pode ser melhorado. A análise dos resultados da pesquisa de 2022 fundamenta o presente trabalho, e este relatório ilustra como clientes e agências percebem o processo de *feedback* de desempenho, hoje. Esperamos que ele forneça inspiração e amplie sua visão enquanto você analisa sua abordagem.

Ed McFadden,
Diretor de Expansão
na Decideware



Você (cliente) está satisfeito com...?





“Certifique-se de que você está fazendo isso pelos motivos certos. Não faça avaliações protocolares. Certifique-se que são úteis e que impulsionam a ação e a melhoria.”

Kevin McCollum,
Gerente de Mídia e Comércio Digital na The Hershey Company



“Diminua o número e aumente a importância das coisas que foca, especialmente no que fará a maior diferença e o maior impacto no seu negócio”.

Sarah Newnham,
Diretora de Marketing e Mídia (Global *Procurement*) na SKY



“Colaboração e confiança são fundamentais para uma parceria efetiva”

Anna Campbell,
Presidente de Global Client na Carat

Nota: As recomendações feitas neste documento são meramente sugestões e propostas. Não são obrigatórias de nenhuma maneira e os membros da WFA e da ABA, assim como as agências parceiras são livres para discordar e agir em desacordo a elas.

Dados demográficos

Este documento contém os resultados de uma pesquisa *online* realizada no terceiro trimestre de 2022.

Participaram mais de 90 entrevistados, de 82 multinacionais, nos proporcionando uma visão equilibrada e perspectivas complementares sobre as avaliações de desempenho cliente-agência.

%



49 Clientes

Este relatório inclui referências e comparações com as iniciativas da WFA:

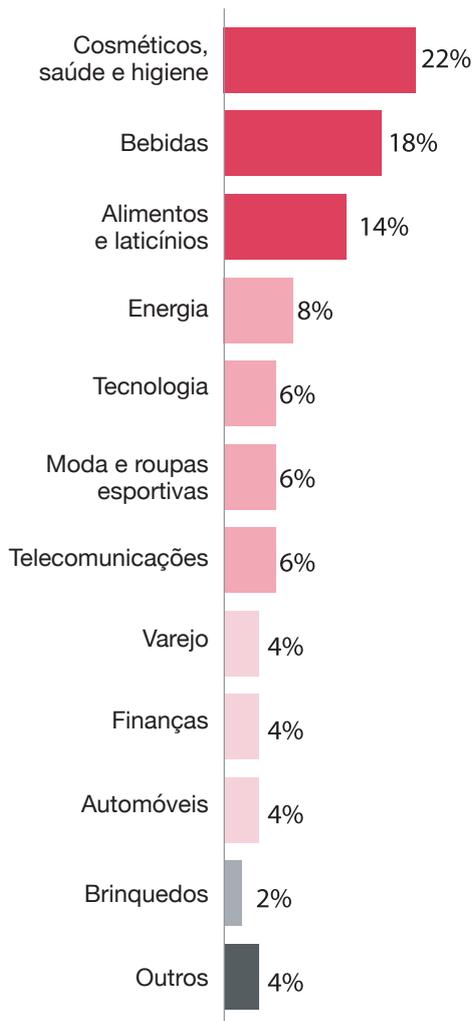


[Pesquisa WFA 2019 sobre eficácia global no gerenciamento de agências \(2019 WFA survey on global effective agency management\)](#)

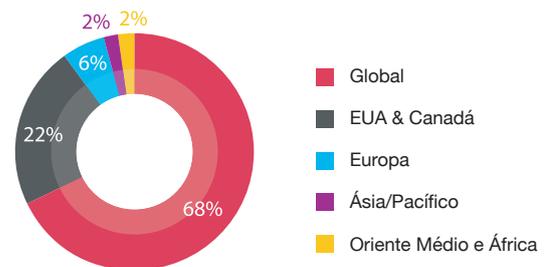


[Pesquisa 2020 WFA/Decideware sobre avaliações de desempenho cliente-agência: a visão da agência \(2020 WFA/Decideware survey on client-agency performance evaluations: the agency view\)](#)

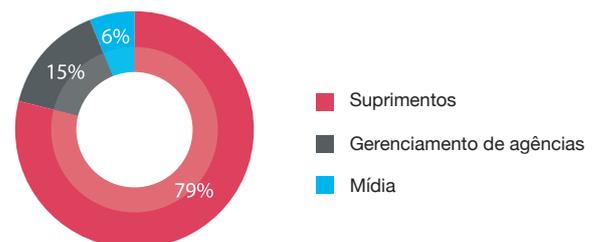
Indústria



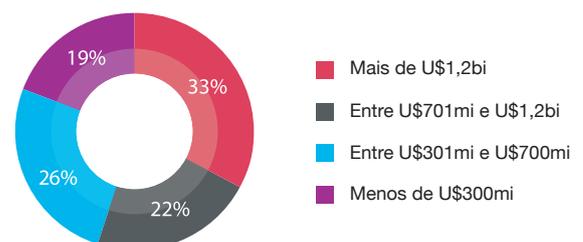
Área de atuação



Função



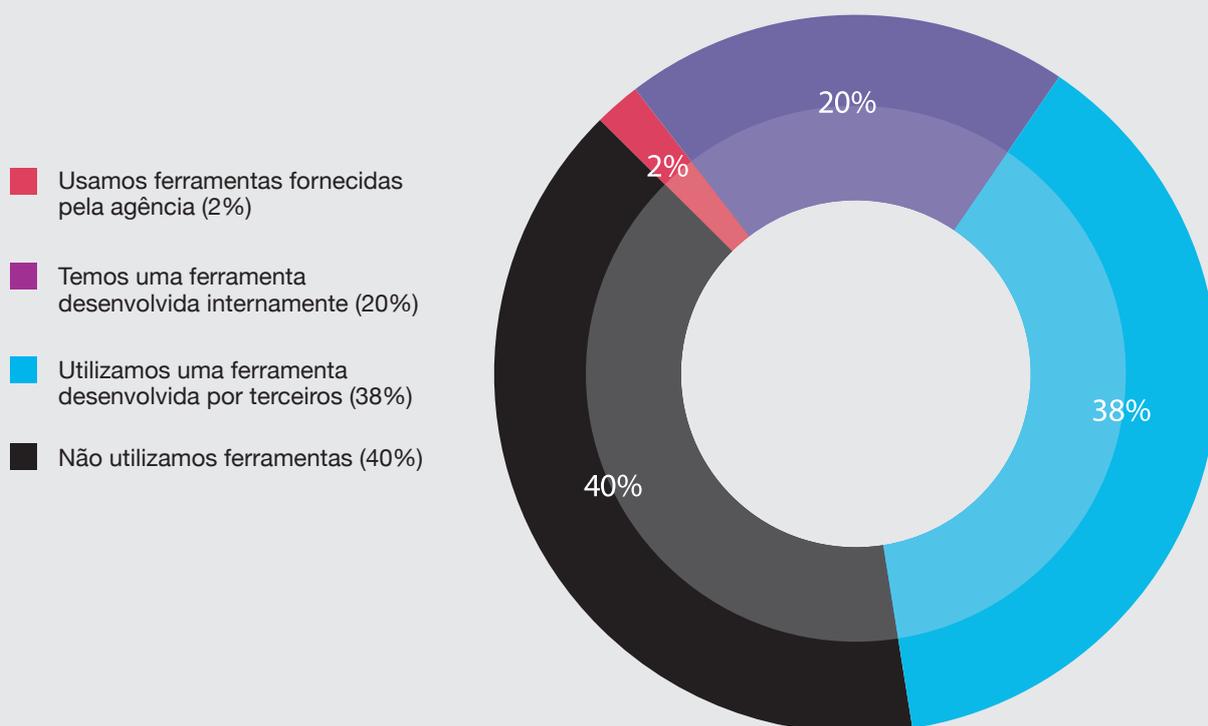
Gastos da empresa com mídia e marketing no último ano



3 em cada 5 dos clientes entrevistados usam alguma ferramenta para avaliações de desempenho

A utilização de ferramentas para gestão de avaliações de desempenho pode indicar o comprometimento e investimento nessas práticas por parte dos clientes. As ferramentas disponíveis hoje podem ajudar os clientes a fornecer avaliações em grande escala, especialmente úteis para grandes anunciantes que gerenciam dezenas, senão centenas ou milhares, de agências.

Sua organização utiliza alguma ferramenta para acompanhar o desempenho de seu relacionamento com as agências?

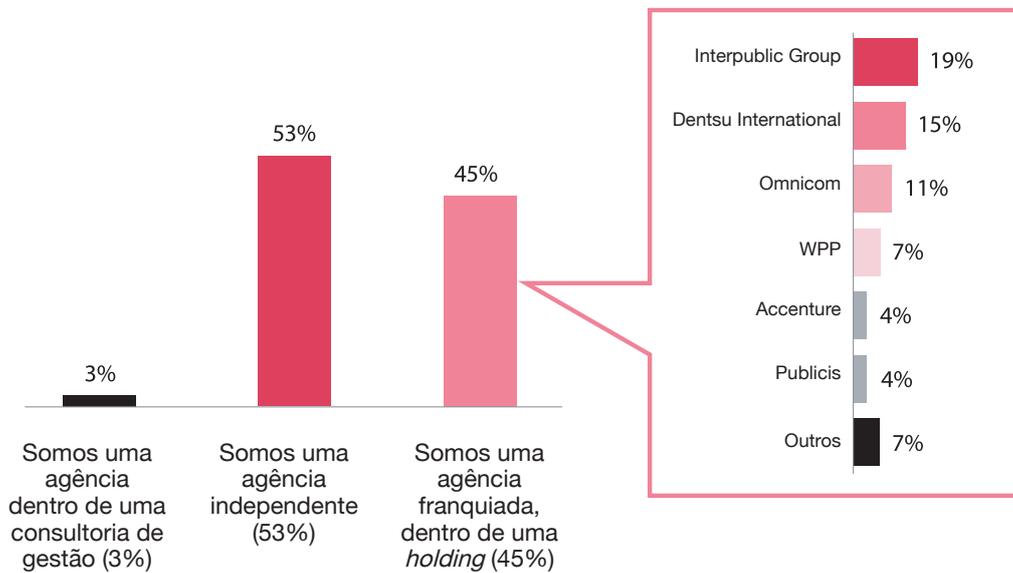


Ferramentas desenvolvidas por terceiros mencionadas nesta pesquisa:

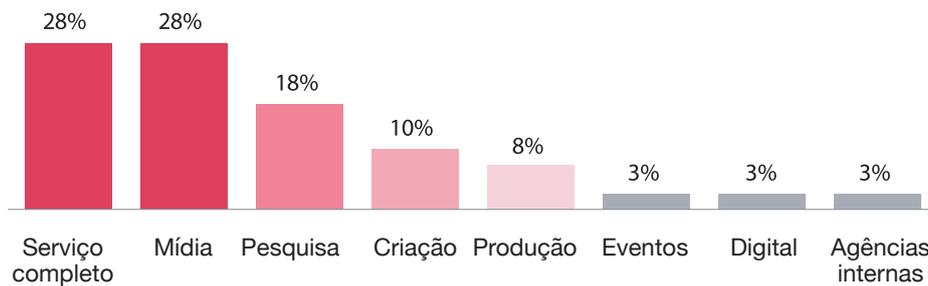


33 agências

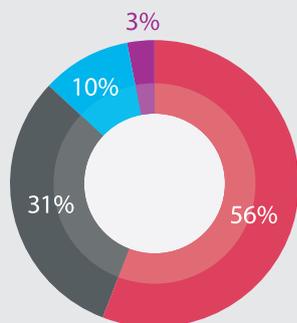
Como você descreveria o *status* da propriedade da agência para a qual trabalha?



Em qual área do marketing sua agência se concentra?

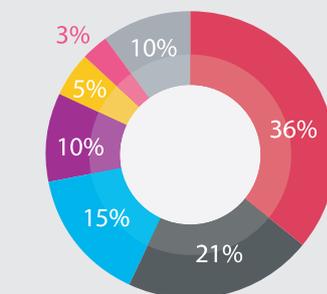


Área de atuação



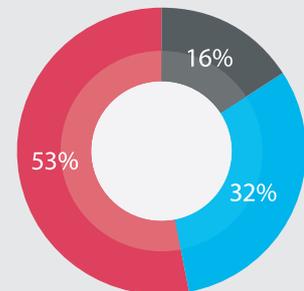
- Global
- EUA e Canadá
- Europa
- Ásia/Pacífico

Função



- Gerenciamento de carteira
- Mídia
- CEO
- Comercial
- Criação
- Finanças
- Outros

Tamanho da agência



- Menos de 100 Funcionários
- Entre 100 e 1000 Funcionários
- Mais de 1000 Funcionários

Perspectivas Positivas

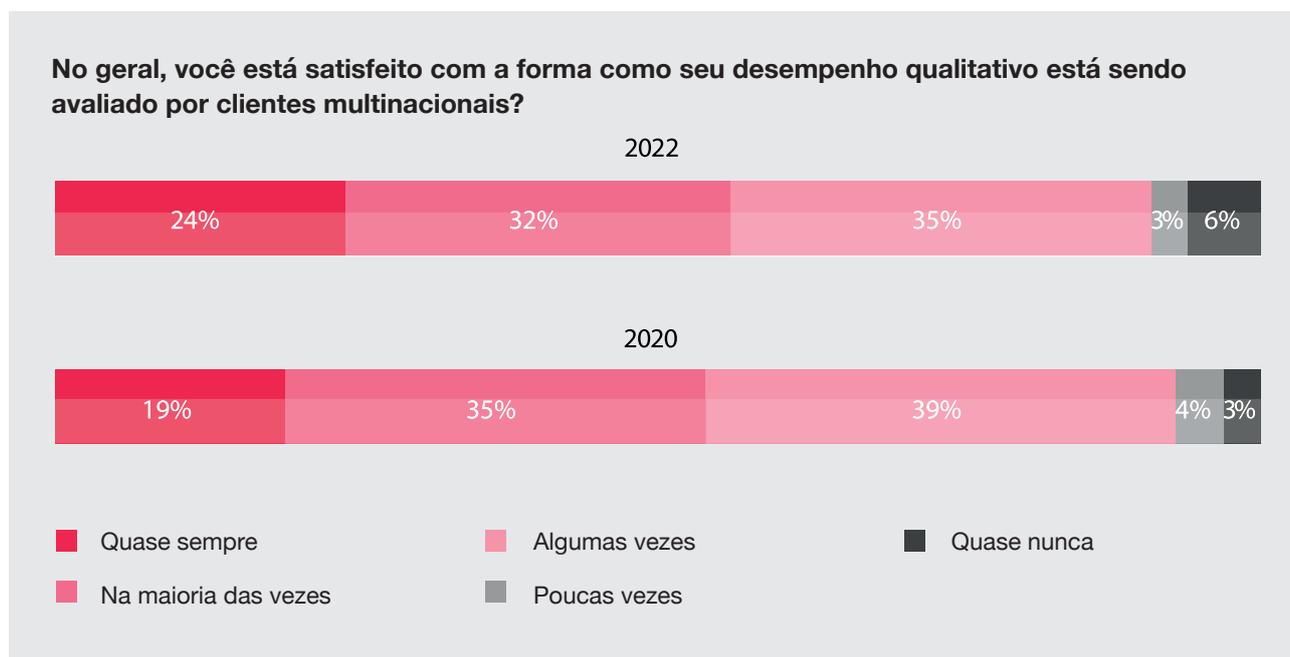
Existem várias áreas nas quais os entrevistados relataram que as abordagens para o *feedback* de desempenho foram aprimoradas e inspiraram perspectivas positivas para o futuro.

1. As agências estão se sentindo mais otimistas sobre alguns dos desafios enfrentados anteriormente
2. As agências estão se sentindo mais à vontade para serem francas com seus clientes anunciantes
3. Mais de 1 em cada 2 clientes realizam avaliações sobre o nível de colaboração entre suas agências
4. Mais agências compartilham o bônus de desempenho com a equipe que trabalha na conta do cliente

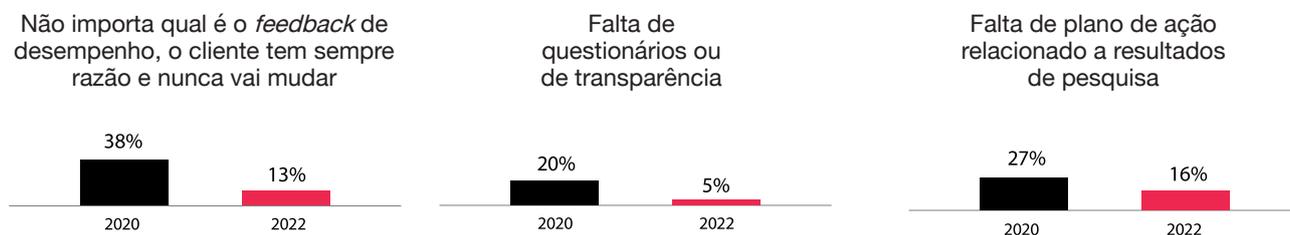


1 As agências estão se sentindo mais otimistas sobre alguns dos desafios enfrentados anteriormente

Dados os desafios da pandemia nos últimos dois anos, poderíamos esperar que a prática de realizar *feedback* tivesse caído. As avaliações de desempenho poderiam ter sido facilmente reduzidas e, certamente, o compartilhamento desse *feedback* poderia ter sido dificultado pelos desafios logísticos do distanciamento social e do trabalho remoto. Em vez disso, as agências relataram uma ligeira melhora na avaliação de desempenho qualitativo, pelo menos na maioria dos casos. Embora não tenha sido um aumento significativo, manter-se estável pode ser visto como uma vitória, com a grande maioria das agências tendo recebido algum nível de *feedback* de desempenho.



Quais são os maiores desafios que você enxerga em relação às avaliações de desempenho das agências? Selecione no máximo 3.

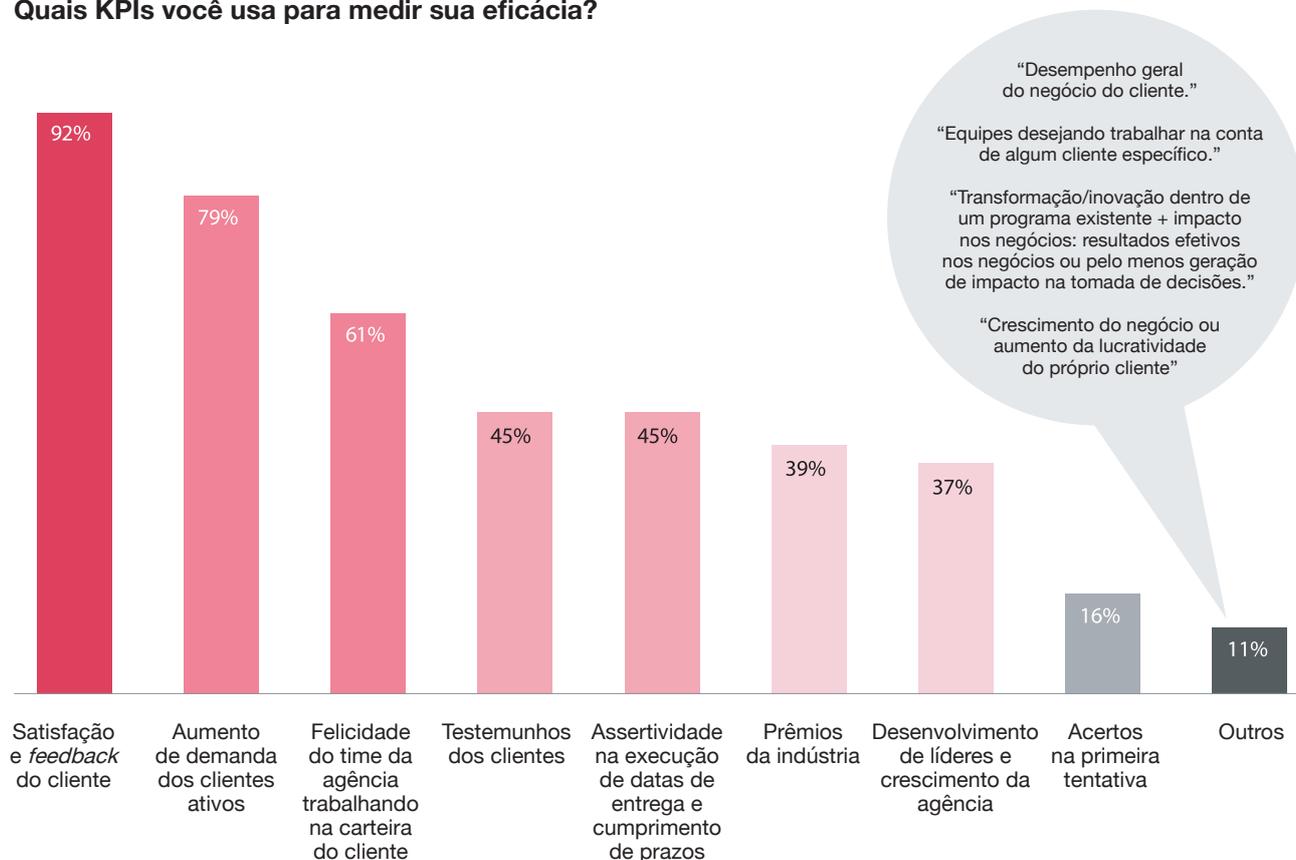


A satisfação da agência com a melhora dos processos do cliente é ilustrada ainda mais nessas três declarações. O mais significativo é a queda na percepção de que os clientes ignoram os *feedbacks* e mantêm seus erros. Esse reconhecimento de que os clientes estão levando o *feedback* cada vez mais a sério e fazendo mudanças é encorajador.

Melhorias adicionais nas práticas de aplicação de questionários e criação de planos de ação decorrentes de *feedback* incentivarão os entrevistados, tanto da agência quanto do cliente, a responder às pesquisas de maneira significativa.

A satisfação e o *feedback* do cliente são cruciais para as agências; é o KPI nº 1 deles para medir sua própria eficácia

Quais KPIs você usa para medir sua eficácia?



“O *feedback* 360 permite que os resultados da autoavaliação e da avaliação do parceiro sejam comparados entre si.”

Sylvain Valeix, Presidente de Global Client na Dentsu

“Faça isso – muitos clientes não avaliam suas agências. Como clientes, devemos isso aos nossos parceiros, e isso precisa partir de cima. É fundamental que seu CMO esteja envolvido no processo.”

Denis Budniewski, Diretor de marketing, estratégia de agência e produção de transformação na Verizon



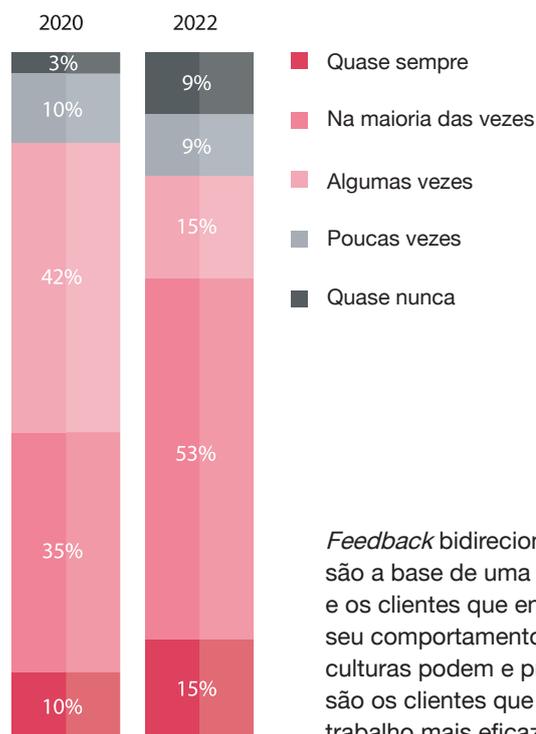
2 As agências estão se sentindo mais à vontade para serem francas com seus clientes anunciantes

Uma melhoria significativa ocorreu na percepção das agências sobre sua própria capacidade de fornecer *feedback* aos clientes. Um aumento de 50%, pelo menos na maior parte das vezes, demonstra que mais clientes estão se abrindo para ouvir o *feedback* de suas agências. Como a relação cliente-agência nunca é uma via de mão única, isso marca uma melhoria importante.

Quais KPIs suas agências parceiras usam para medir seu desempenho (ajudando-as a atingir as metas relacionadas as tuas contas)?

| | Mencionado 5 vezes ou mais | Mencionado menos de duas vezes |
|--|---|--|
| Briefing e colaboração | <p>Briefing. Por exemplo: “<i>briefing</i> robusto”; “clareza do <i>briefing</i>”; “se o cliente forneceu à agência informações corretas e suficientes”; “compartilhou um resumo abrangente”; “qualidade e precisão do <i>briefing</i>”; “<i>briefing</i> pontual e claro”; “<i>briefing</i> partilhado com os parceiros da agência para uma visão completa”; “prazos claros para a agência atender.”</p> <p>Colaboração. Por exemplo: “tratamos a agência com respeito e confiança”; “esforço colaborativo, ou seja, tanto o cliente (marketing) quanto as agências são responsáveis pela obtenção dos KPIs”; “cliente dá <i>feedback</i> e orientação”; “os papéis e responsabilidades são claros”; “construção de relacionamento estratégico”.</p> | |
| Capacidades do Cliente e abertura para mudanças | <p>Capacidades. Por exemplo: “entendimento do cliente sobre estratégia, processo criativo e mídia”; “capacidade de previsão”; “ter um bom planejamento reverso.”</p> | <p>Inovação. Por exemplo: “o cliente aceita ser desafiado e está aberto a novas ideias”; “susceptibilidade à inovação”.</p> |
| Operações e finanças | <p>Operações. Por exemplo: “rodadas de revisões”; “capacidade de resposta”; “quantidade de interações, <i>loops</i>, novos <i>briefings</i>”; “gerenciamento de projetos”; “uso de sistemas e plataformas amigáveis ao usuário.”</p> <p>Finanças. Por exemplo: “pagamentos pontuais e adequados”; “orçamento transparente.”</p> | |
| Performance e crescimento | <p>Efetividade. Por exemplo: “entrega de <i>briefing</i>”; “eficácia da campanha”; “desempenho da marca”; “acessibilidade.”</p> | |

Em geral, você está satisfeito com a liberdade que tem para fornecer *feedback* a clientes multinacionais?



Feedback bidirecional e o diálogo são a base de uma parceria sólida, e os clientes que entendem que seu comportamento, processos ou culturas podem e precisam evoluir, são os clientes que conseguirão um trabalho mais eficaz e eficiente.

Com que frequência os clientes avaliam o desempenho do relacionamento entre as diferentes agências parceiras que trabalham conjuntamente em sua conta e quais métricas são usadas - comentários dos membros da WFA:

“Nós fornecemos *feedback* direto, com base na necessidade.”

“Isso faz parte do desempenho geral do serviço da agência, mas não é um KPI específico.”

“Temos uma questão de integração avaliando o quão bem nossas agências trabalham com outros participantes internos e externos.”

“Fazemos uma pesquisa quantitativa e qualitativa sobre colaboração.”

“Temos isso como uma pergunta em nossa avaliação anual que os usuários de nossas agências preenchem.”

“Trabalhar em equipes de múltiplas agências é um critério de avaliação qualitativa.”

“Avaliamos indiretamente a agência, por meio do *feedback* das partes interessadas.”

“É um KPI medido qualitativamente e normalmente discutido durante a avaliação final.”

“Informalmente.”

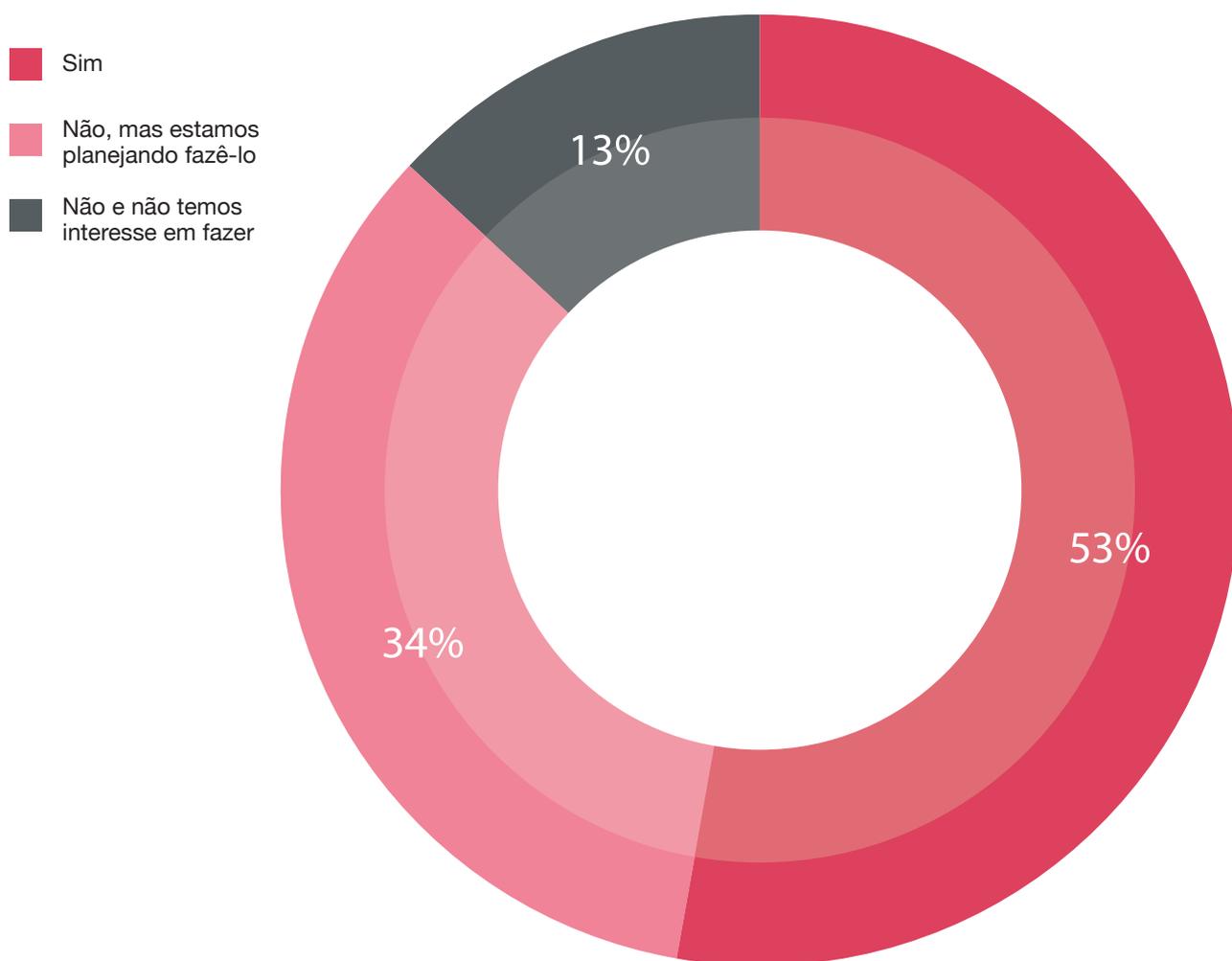
“Quando é identificado como um problema, torna-se parte do processo de avaliação oficial.”

“Modo de comunicação, conexão com líderes locais ou regionais, informativos, atualizações para a equipe, comunicação de duas vias, clareza nos temas.”

3 Mais de 1 em cada 2 clientes realizam avaliações sobre o nível de colaboração entre suas agências

Achamos positivo que mais da metade dos clientes entrevistados realizam avaliações sobre a colaboração entre suas agências parceiras. De fato, a colaboração entre agências pode ser um dos desafios mais significativos que os anunciantes enfrentam. A integração da campanha é vital, e a execução de campanhas de mídia modernas exige inúmeras e variadas habilidades. Também é necessário um forte líder, representante do cliente, para garantir que as expectativas das agências sejam definidas sobre o que significa colaboração, onde uma agência lidera e outra segue, e garantir que as agências não se atrapalhem por medo de outra agência furtar seu trabalho. Este modelo exige confiança e comunicação clara. É importante manter as agências responsáveis pelo processo e obter *feedback* sobre o que funciona e o que não funciona. É importante que se deixe claro que “jogar bem juntos” é uma expectativa séria.

Você avalia o desempenho da colaboração entre as diferentes agências que trabalham em sua conta?

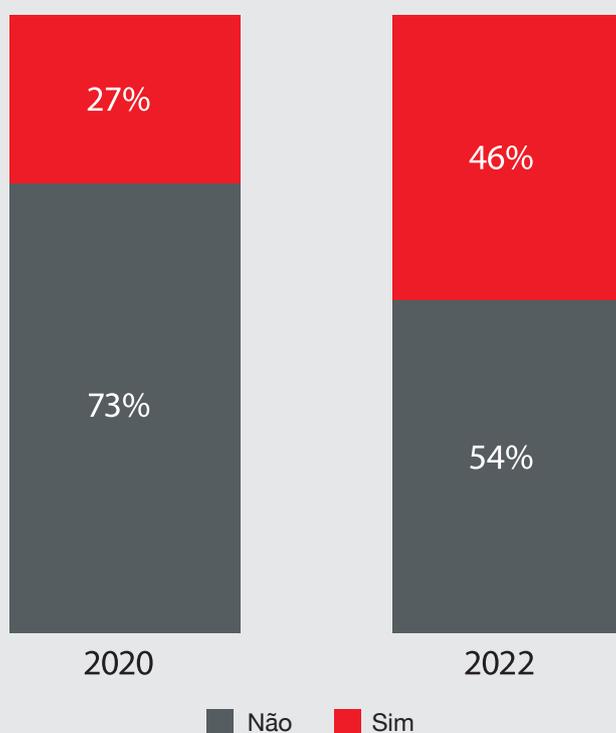


4 Mais agências compartilham o bônus de desempenho com a equipe que trabalha na conta do cliente

Quase metade dos clientes, agências, empresas de mídia e empresas especializadas em anúncios digitais acreditam que o setor está enfrentando sua “pior crise” quando se trata de talentos. Isso é o que afirmaram 54% das agências, em uma **pesquisa recente da WFA**. Globalmente, 68% dizem que falar em “crise” não é exagero, um número que sobe para 74% nos EUA. Considerando esta crise aguda, e embora possa parecer desconectado do tópico central das avaliações de desempenho do cliente, achamos positivo destacar nesta seção de “perspetivas positivas” que um número crescente de agências compartilha seu bônus de desempenho - quando há um vinculado aos resultados de uma avaliação - com a equipe da agência responsável pelo negócio.

De fato, o número de agências que indicam que esses bônus são compartilhados com o pessoal da agência aumentou de 27%, em 2020, para 46% em 2022. Vincular o desempenho à remuneração e, em última análise, fazer com que chegue às pessoas responsáveis pelo trabalho é um dos métodos mais eficazes, não apenas de gerar um comportamento positivo e formar parcerias significativas, mas também de reter talentos.

**Sua agência compartilha o bônus com a equipe da agência envolvida no negócio?
Se sim, quanto?**



“A bonificação é relativa ao desempenho geral da agência.”

“Igualmente entre todos os funcionários, levando em consideração o nível salarial.”

“15%.”

“10%.”

“8%.”

“2%.”

“Nunca diretamente vinculado ao cliente (já que nunca recebemos um bônus), mas indiretamente, partindo da própria agência, para conquistar, manter e expandir nossos negócios com o cliente.”

Desafios Crescentes

É claro que os desafios permanecem, mas clientes e agências parecem estar alinhados nas dificuldades que enfrentam. Embora a principal preocupação dos clientes seja a “falta de KPIs objetivos ou mensuráveis”, e que as agências reclamem da falta de alinhamento dentro do cliente, quatro dos cinco principais problemas foram consistentes nas duas perspectivas. Ao identificar essas perspectivas recorrentes, a WFA, ABA e a Decideware esperam que clientes e agências trabalhem para resolver ou aliviar esses problemas.

1. A falta de alinhamento pela parte do cliente é o desafio número um enfrentado pelas agências
2. A falta de KPIs objetivos e mensuráveis é a preocupação número um dos clientes
3. Um número significativo de agências ainda não é capaz de fornecer *feedback* regular aos clientes
4. Os planos de ação podem ser muito pouco abrangentes para a agência



Outros desafios enfrentados neste processo

Comentários dos clientes

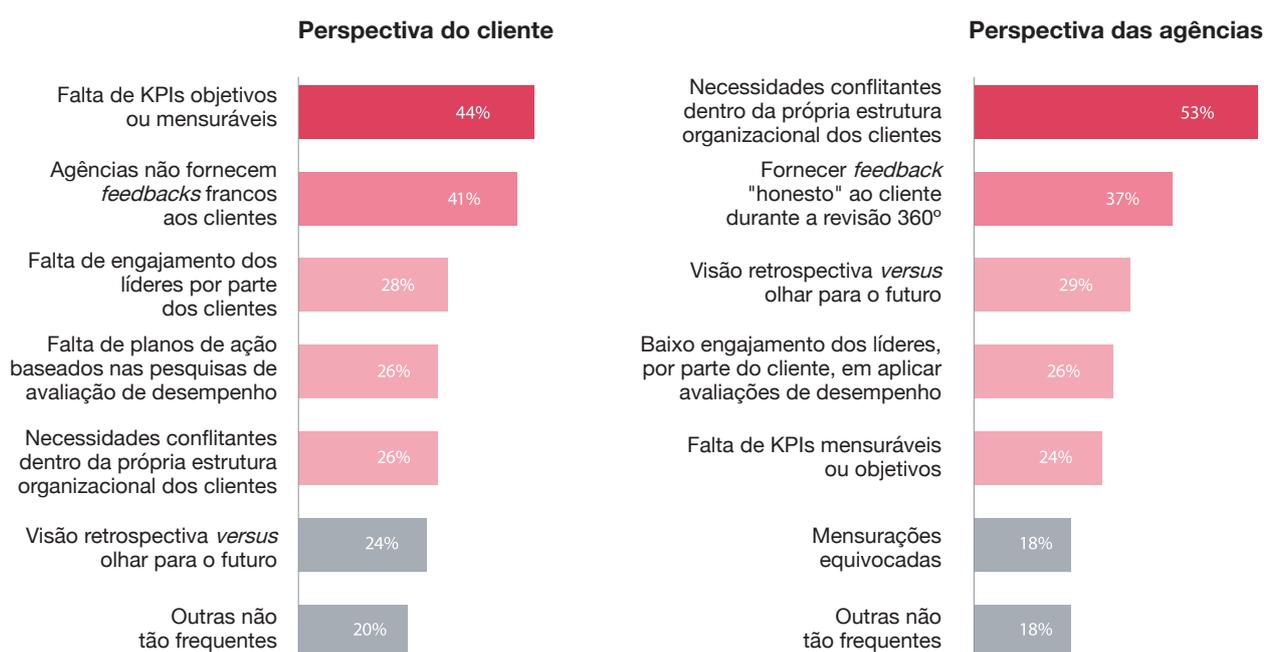
- “Diferentes métricas de análise do desempenho das agências dentro da empresa.”
- “Responsabilizar as pessoas pelo *feedback* para recebê-lo em tempo hábil.”
- “Apenas fazer com que as pessoas participem, ou até concluem a pesquisa - taxa de resposta de 40%.”
- “As análises quantitativas são inconsistentes com o *feedback* qualitativo.”
- “Não há consistência no processo de avaliação.”
- “A agência pode ter muito medo de dizer qualquer coisa negativa em uma avaliação 360°.”
- “Acostumada a reclamar, a liderança apresenta uma visão negativa sobre a agência.”
- “Cliente esperando até a avaliação de desempenho para trazer os problemas à tona ao invés de antecipá-los.”

Comentários das agências

- “Longas lacunas entre as avaliações de desempenho com poucos clientes associada à dificuldade em lidar com *feedbacks* negativos, em um contexto de relacionamentos de longo prazo/estabelecidos.”
- “Todos os relacionamentos têm turbulência, portanto, aumentar a frequência das avaliações e *feedbacks* equilibra a percepção sobre os bons e os maus momentos, contribuindo para uma visão mais verdadeira.”

Visão geral dos principais desafios na perspectiva dos clientes e das agências

Quais são os maiores desafios que você vê em relação às avaliações de desempenho de agências?
 Selecione no máximo 3.



1 A falta de alinhamento pela parte do cliente é o desafio número um enfrentado pelas agências

Quais são os maiores desafios que você vê em relação às avaliações de desempenho da agência? Selecione no máximo 3.

■ Visão do cliente ■ Visão da agência



A dificuldade de entrosamento começa com os vários grupos que participam das avaliações de desempenho dentro da organização do cliente e por quais tarefas eles são cobrados:

- Suprimentos: finanças, gestão de escalas de trabalho, administrativo
- Gerenciamento de agências: gestão de escalas de trabalho, administração de relacionamento, clareza de processo
- Marketing: o trabalho, a saúde da marca e o desempenho do negócio
- Finanças: gestão orçamentária, previsão
- Jurídico: risco, contratos

Além disso, em grandes organizações, diferentes equipes dentro dos clientes podem trabalhar com várias equipes dentro das agências. O que funciona com a Marca “X” pode ser diferente com a Marca “Y”, devido à situação do mercado, personalidades diferentes etc. Tudo isso pode resultar em expectativas e *feedbacks* diferentes ou conflitantes.

Enquanto os clientes acreditam que têm uma abordagem mais centralizada, quando se trata de avaliações de performance, as agências não estão percebendo isso. Dezenas de agências que tinham a percepção de lidar com abordagens “altamente centralizadas”, em 2020, mudaram de opinião. É digno de nota que as agências que responderam não estavam necessariamente trabalhando com os clientes que responderam. Isso pode explicar a lacuna.

Citações de membros da WFA:

“A área de gerenciamento de agências facilita a avaliação; o marketing é responsável por completá-lo.”

“A área de gerenciamento de agências facilita as avaliações, enquanto a equipe de marketing avalia e analisa as agências.”

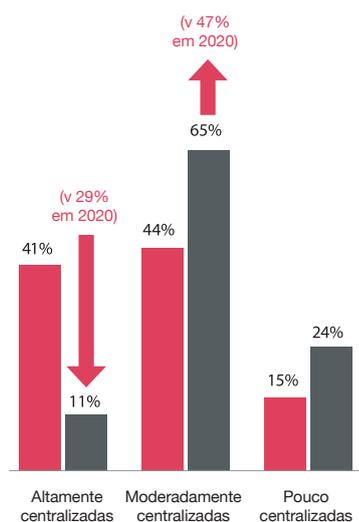
“A responsabilidade varia de acordo com o tamanho ou a importância comercial da agência. O setor de suprimentos, às vezes, é responsável também.”

“Dependendo do gerente do fornecedor (a responsabilidade) pode ser do setor comercial ou de suprimentos.”

“O desempenho da agência só é avaliado pelos setores que usam seus serviços.”

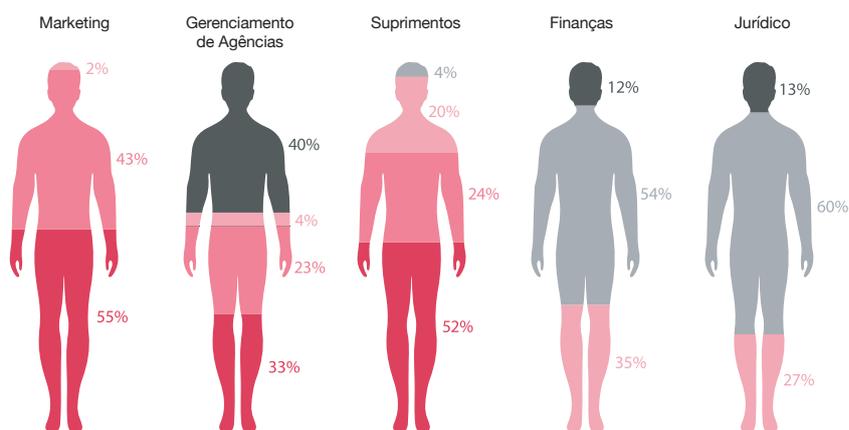
A descentralização do cliente está em ascensão

Até que ponto os clientes apresentam abordagens centralizadas para avaliações de desempenho?



■ Prática dos clientes
■ Percepção das agências

Que papel os setores da sua organização assumem em relação a avaliação e análise do desempenho das agências que trabalham em sua conta?



■ Responsável
■ Participante
■ Informado
■ Não se envolve
■ N/A

Embora clientes e agências geralmente alinhem os KPIs...

Quando esta pesquisa foi realizada, em 2020, as agências identificaram os KPIs que consideravam mais significativos. Na pesquisa de 2022, agências e clientes indicaram que esses KPIs estão sendo usados com mais frequência em avaliações de desempenho.

Com que frequência os clientes usam os KPIs apresentados a seguir para avaliar a performance de suas agências parceiras?



* top 5 dos KPIs mais valorizados pelas agências em 2020



“Considere a qualidade mais importante que o preço”

Michael Murphy, Diretor de pesquisas quantitativas na 2CV

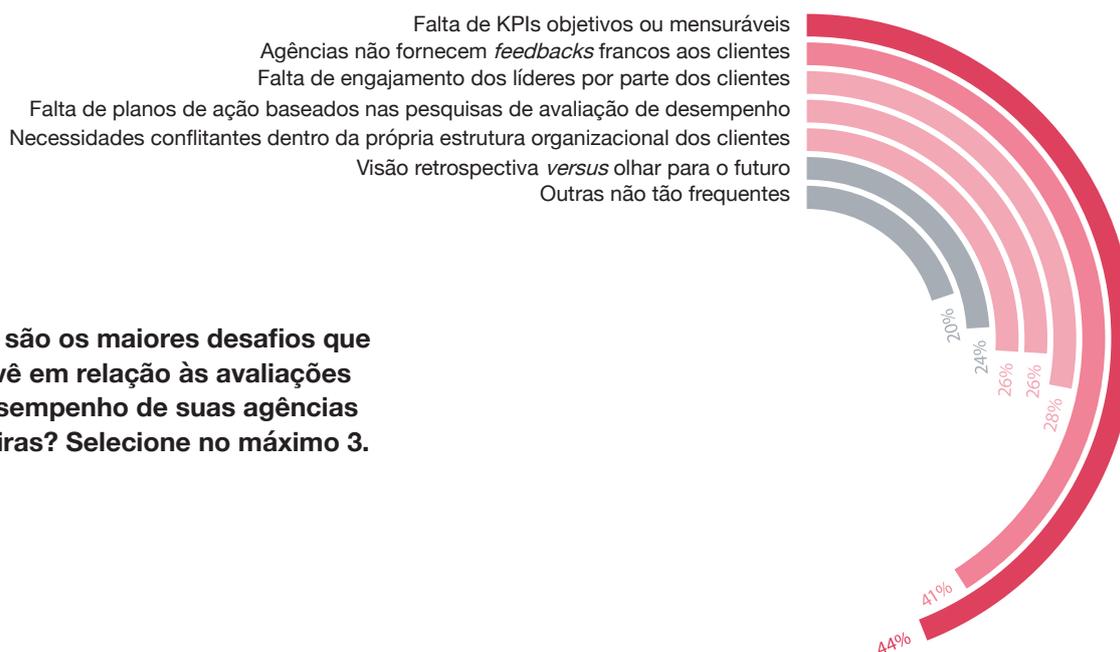
“O KPI nº 1 deve ser nossa contribuição para o lucro do cliente ou retorno sobre seu investimento em marketing, combinado com o grau em que eles seguiram ou não nossos conselhos, além do seu desempenho em termos de eficácia da publicidade quando os anúncios estiverem no mercado”

John Kearon, Fundador e Presidente executivo na System1



2 A falta de KPIs objetivos e mensuráveis é a preocupação número um dos clientes

A falta de KPIs mensuráveis e objetivos é a preocupação número um dos clientes em relação às avaliações de desempenho. Enquanto alguns serviços apresentam KPIs objetivos e mensuráveis, outros não. A medição e a atribuição de sucesso podem ser ainda mais difíceis quando as agências colaboram umas com as outras em projetos ou campanhas específicas. Nestes casos, a mensuração de desempenho se torna complicada e possivelmente injusta, ainda por cima quando são vinculadas à remuneração. Em um mundo em transição para a análise de dados estratégicos, os profissionais de marketing de todo o mundo estão reconhecendo que a forma como avaliam seus parceiros estratégicos é muito insuficiente.



Quais são os maiores desafios que você vê em relação às avaliações de desempenho de suas agências parceiras? Selecione no máximo 3.



“KPIs devem ser fáceis de medir e fáceis de interpretar.”

Thomas Jahn, Gerente sênior de categorias de compras e marketing na Arla Foods

“Tenha em mente todos os fatores internos e externos que afetam o desempenho de marketing, que estão fora de nosso controle, e isole o KPI que podemos influenciar diretamente.”

Anthony DelVecchio, Vice-presidente, supervisor de gerenciamento na Marcus Thomas



Alguns KPIs podem ser comuns...

Alguns KPIs são comuns a todas as suas agências (de todos os tipos)?



| | |
|--|---|
| Impacto na performance de vendas do cliente | Aumento nas vendas. Por exemplo: <i>leads</i> , conversões e impressões |
| Impacto na performance da marca | Medidas de acompanhamento de marca. Por exemplo: métricas de saúde da marca |
| Performance geral da agência | <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de contas • Satisfação do cliente interno (NPS) • Compreensão de <i>briefings</i> / demandas, entendimento sobre a marca • Capacidade de desafiar • Capacidade de resposta, pontualidade, disponibilidade, prazos • Responsabilidade, acesso a líderes seniores • Colaboração • Processos de trabalho ágeis, maior eficiência • Entrega pontual • Pensamento inovador • Reutilização de processos de criação • Gestão transparente de orçamento, competitividade • Critérios de responsabilidade social corporativa |



“Seja honesto e faça as perguntas realmente necessárias”

Briony Blyth, Líder de operações de marketing na NatWest





“Receba *feedbacks* de diferentes níveis da organização”

Iwona Stefanska, Gerente sênior de suprimentos – indireto na Ferrara Candy Company

“Consiga o respaldo do patrocinador sênior”

Audrey Rodriguez, Suprimentos global em ALT, Criação e Produção na Heineken



...mas em geral, as avaliações de desempenho estão sendo adaptadas pela maioria

Público-alvo

“As avaliações são feitas com base na classificação e segmentação dos fornecedores (total de fornecedores indiretos), ou seja, apenas para os principais fornecedores estratégicos.”

“Temos gestão de contratos de ouro, prata e bronze e todos os fornecedores são segmentados com base em uma série de perguntas em uma das categorias a seguir. Ouro: exige KPIs; prata: recomendamos; e bronze: geralmente incentivamos a participação das partes interessadas.”

“Normalmente, implementamos avaliações formais apenas com agências de primeira linha.”

“Segmentamos agências de acordo com vários critérios – nicho, núcleo, recomendado, autorizado, proibido e bloqueado.”

“Apenas fornecedores corporativos relevantes (ou seja, globais, de alto gasto, altamente estratégicos, com impacto na operação de negócios / vendas líquidas) estão na gestão de suprimentos.”

Por serviço prestado

“Diferentes avaliações são usadas para diferentes tipos de provedores de serviços.”

“Em geral, há consistência universal, mas certas atividades de marketing de varejo (agências) exigem (a natureza das demandas de negócios) uma adaptação.”

“Agências internas e de produção obtêm uma pesquisa ligeiramente diferente e personalizada.”

Modelo de remuneração

“Só fazemos avaliações formais de desempenho com agências que possuem um bônus monetário atrelado ao desempenho.”

Baseado em objetivos

“No geral, vinculamos a avaliação aos principais objetivos do relacionamento, que podem diferir de acordo com a agência parceira.”

Gerenciamento de riscos

“O processo (de avaliação) tende a se basear nos gastos e no risco percebido do serviço.”

Localização

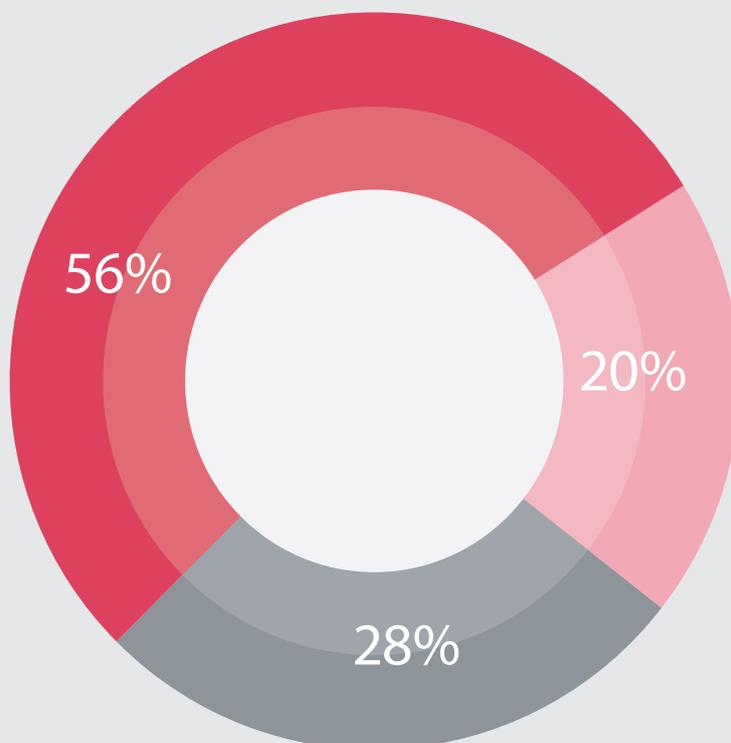
“Agências locais são gerenciadas por estruturas locais e podem não ter KPIs estruturados.”

Ad-hoc

“Embora nosso questionário seja padronizado para fins de *benchmarking* e comparação, oferecemos aos entrevistados a possibilidade de ajustar suas respostas com base no ponto ideal das agências.”

O seu processo de avaliação de desempenho varia de acordo com a classificação ou segmentação da agência avaliada? Por exemplo: agências estratégicas em comparação a agências menos críticas?

- Sim
- Não, mas estamos planejando integrar nuances
- Não e não pretendemos segmentar de acordo com sua classificação



Lista de desejos de KPIs das agências

Os KPIs atrelados ao crescimento das vendas são vistos com bons olhos pelas agências. O desafio é que existem tantos fatores relacionados ao sucesso ou fracasso de uma campanha, que fica difícil isolar a contribuição da agência no processo. Orçamento, preço do produto, ambiente regulatório, entre outros, também afetam o desempenho das vendas.

Qual segmento da sua atuação é o menos avaliado pelos clientes e você espera ver alguma mudança?

| | Mencionado 5 vezes ou mais | Mencionado menos de duas vezes: |
|---|---|--|
| Aumento nas vendas e contribuição para a estratégia do negócio | Aumento nas vendas , por exemplo: “a capacidade da agência de melhorar positivamente o lucro/ retorno do investimento publicitário dos clientes”; “impacto das equipes da agência nos negócios do cliente, já que o esforço (tempo) e a qualidade (resultado) geralmente são menos valorizados do que o processo de chegar lá (gerenciamento de projetos, tempo)”; “impacto real no negócio do cliente.” | Contribuição para a estratégia de negócios , por exemplo: “contribuição de ideias para negócios mais amplos”; “o quanto pressionamos um cliente. É visto principalmente como uma dor, mas vemos como nossa responsabilidade nos esforçar para garantir que os clientes estejam dando a cada iniciativa a melhor chance de avançar.” |
| Prazer nos relacionamentos | Satisfação da agência , por exemplo: “satisfação da equipe da agência trabalhando no negócio do cliente”; “se o talento da agência deseja trabalhar no negócio de um cliente.” | Satisfação do cliente , por exemplo: “além do trabalho. O que a agência faz para “salvar o dia” é sempre apreciado no momento, mas rapidamente esquecido.” Colaboração |
| Habilidade e conhecimento | Capacidades da agência , por exemplo: “Entendimento AOR (<i>Agency of record</i>) de categoria/marca em relação a concorrentes de agências especializadas menores.” | Pensamento estratégico , por exemplo: “pensamento, estratégias, ideias que ampliam, constroem ou ultrapassam os limites da marca.” Criatividade |
| Efetividade e proatividade | Eficácia , por exemplo: “quantidade de tempo gasto gerenciando processos internos do cliente”; “utilização de recursos <i>versus</i> demanda/entrega”; “entrega geral pela entidade de agência às partes interessadas do cliente.” | Operações , por exemplo: “quantidade de trabalho / esforços até a entrega final, pois muitas coisas acontecem até chegar a esta etapa (relatório ou apresentação) e esse aspecto do trabalho pode muitas vezes passar despercebido.” Proatividade Agilidade |



“Eu encorajaria os clientes a considerar a quantidade de trabalho / diligência que leva à entrega final. Muitas coisas podem ocorrer para chegar ao produto final (relatório ou apresentação) e esse aspecto do trabalho pode muitas vezes passar despercebido. Leve em consideração todo o trabalho que leva até a entrega e a quantidade de tempo dada para concluir.”

John Bekier, Diretor executivo na M&RR

“Os clientes não devem usar exatamente o mesmo formulário para todos os parceiros de agência - nem todos os modelos de negócios e resultados são iguais, por *design*.”

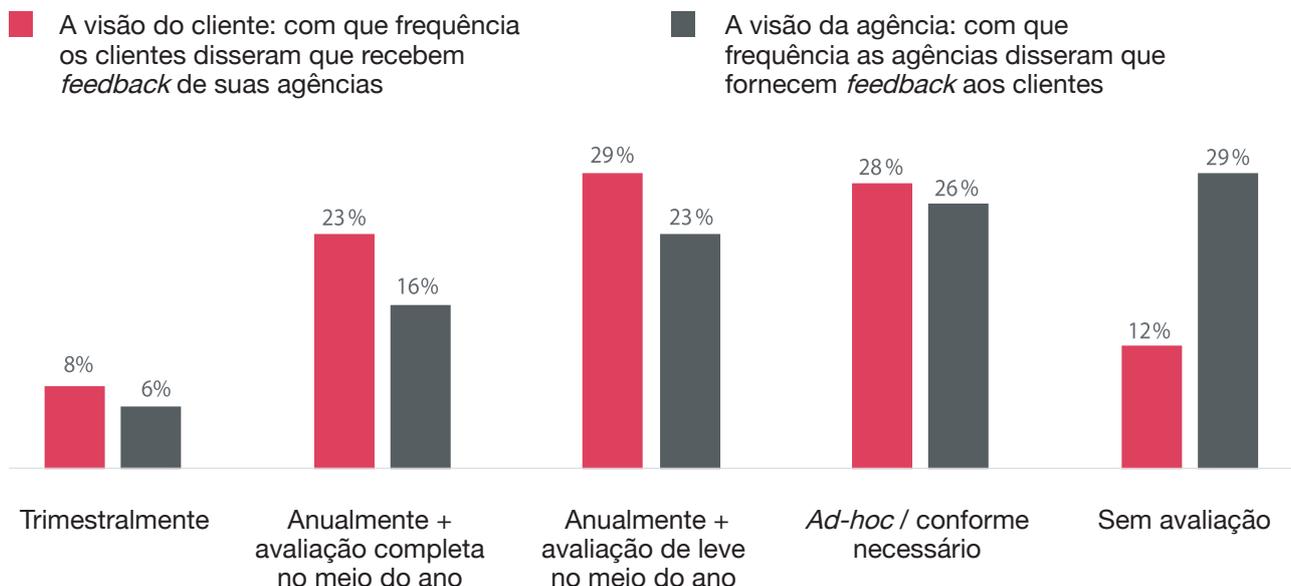
Kristi Vanden Bosch, Presidente da Oliver EUA



3 Um número significativo de agências ainda não é capaz de fornecer *feedback* regular aos clientes

Há boas e más notícias. O número de respondentes da agência afirmando que eles são capazes de fornecer *feedback* aumentou significativamente para avaliação “anual + meio do ano completo” e “anualmente + meio do ano leve”, e geralmente há alinhamento entre as perspectivas da agência e do cliente. No entanto, quase 30% das agências pesquisadas disseram não ter tido oportunidade de avaliar seus clientes.

Com que frequência as agências fornecem *feedback* a seus clientes sobre seu desempenho?





“Incentive o *feedback* 360º; é importante que as agências avaliem os clientes, pois é uma relação de mão dupla.”

Deaneesha Govender, Gerente global de categorias de suprimento estratégico - vendas e marketing na Intel

“Queremos que nossas agências se sintam confortáveis e sejam capazes de fornecer *feedback* aberto e honesto sobre o que podemos fazer melhor para melhorar nossas formas de trabalho.”

Elena Di Caro, Gerente global de categorias de serviços de marketing de suprimentos na Concha



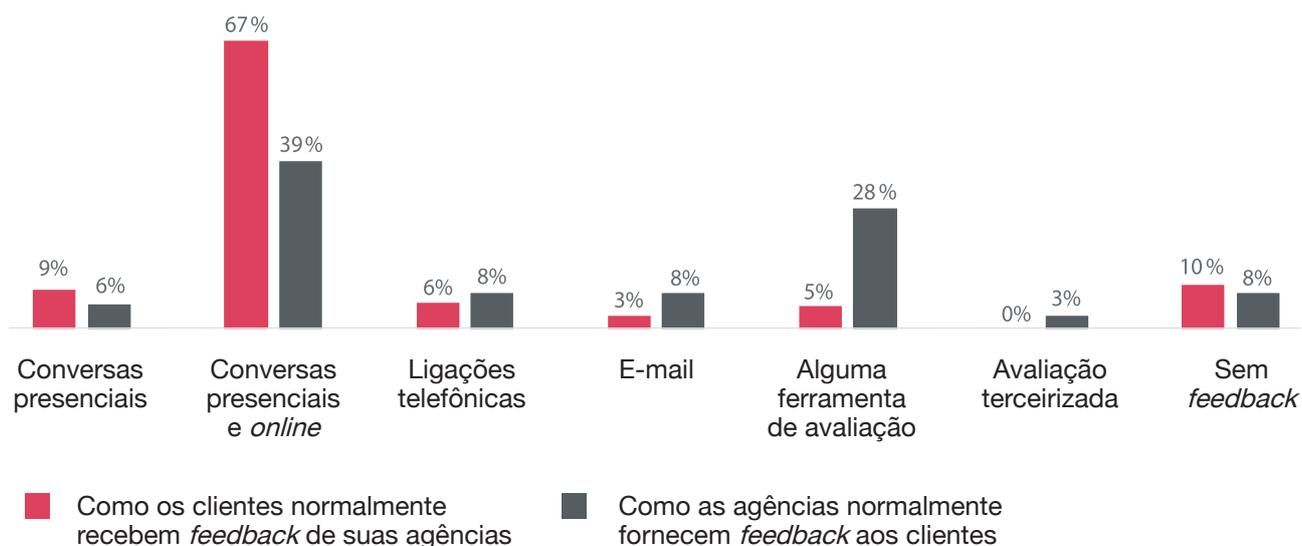
“Durante as revisões trimestrais de negócios, nosso parceiro de agência identificará todas as áreas em que eles gostariam que melhorássemos para ajudá-los a trabalhar melhor. Incentivamos nossa agência a ser honesta sobre o que precisamos melhorar para ajudá-los a ter sucesso.”

Todd Wilson, Diretor de mídia e PR *procurement* na The LEGO Group

As alegações dos clientes de oportunidades face a face para as agências fornecerem *feedback* não se refletem na experiência de muitas agências

É necessário realizar pesquisas e coletar os dados que eles fornecem, mas compartilhar esse *feedback* e dialogar sobre o que está e o que não está funcionando é o objetivo final de tais programas. Avaliações sem reunião e planejamento de ação não mudarão comportamentos problemáticos, processos ineficazes ou resolverão outros desafios. As agências pesquisadas indicam uma lacuna em relação às respostas dos clientes. O número de reuniões aumentou significativamente, mas 47% das agências indicam que nenhuma conversa significativa ocorre ou os dados são apenas enviados a eles ou não são compartilhados.

Como as agências geralmente fornecem *feedback* aos clientes?



“Onde existe avaliação agência-cliente, a avaliação segue vários parâmetros. Isso pode incluir comunicação, capacidade de resposta, qualidade de *briefing*, capacidade de previsão, ferramentas/plataformas amigáveis, gerenciamento de pagamentos pontuais e muito mais.”

Bianca Stefanescu, Chefe de categoria - compras de marketing na Asahi Europa e Internacional

“Capacidade de resposta, clareza do resumo, eficácia da campanha, papéis e responsabilidades claros ou comunicação do orçamento são exemplos de métricas usadas por nossas agências parceiras para medir o desempenho de nossos clientes.”

Liz Sautter, Gerente de fornecimento estratégico na Levi Strauss & Co



“Nossa agência é tão boa quanto nós como cliente. Eles avaliam regularmente nosso desempenho em:

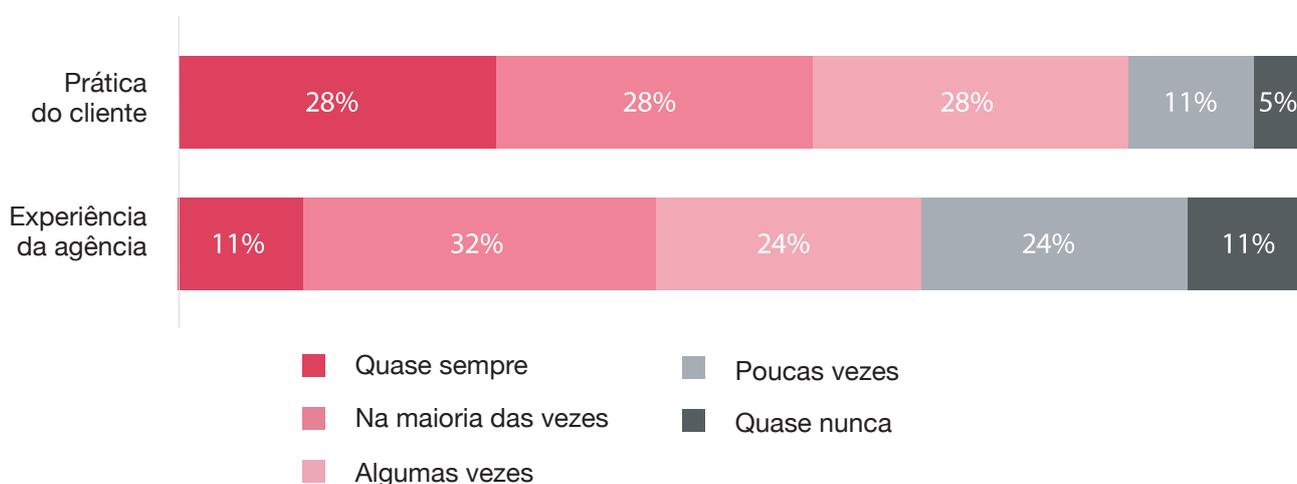
- *Briefing* pontual e claro;
- Prazos claros de resposta;
- Fornecemos *feedback* e orientação claros;
- Estamos abertos a desafios e a novas ideias;
- Tratamos nossa agência com respeito e confiança.”

Georgina Hickman, Suprimentos de mídia e & martech global na Galderma

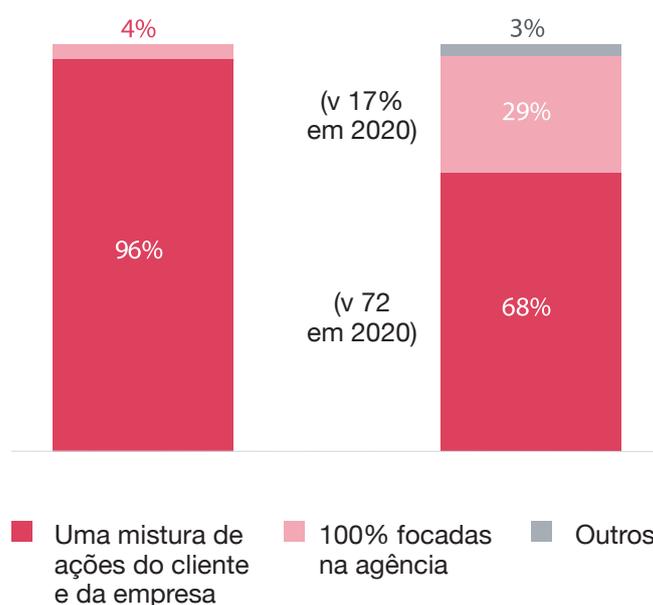
4 Os planos de ação podem ser muito ponderados para a agência

A maioria dos clientes diz que um plano de ação formal é “quase sempre/a maioria” implementado, mas isso nem sempre se reflete na experiência das agências. Ao pesquisar até que ponto ocorre o planejamento de ações, há novamente uma lacuna entre a perspectiva do cliente e a da agência. As agências indicam uma queda muito leve na prática. Há também alguma suavidade no rastreamento e relatórios sobre a conclusão ou adesão ao plano de ação. Por último, as agências acreditam que o ônus dos elementos do plano de ação tende a recair sobre eles, em vez de uma responsabilidade compartilhada para abordar quaisquer questões que surjam nas avaliações.

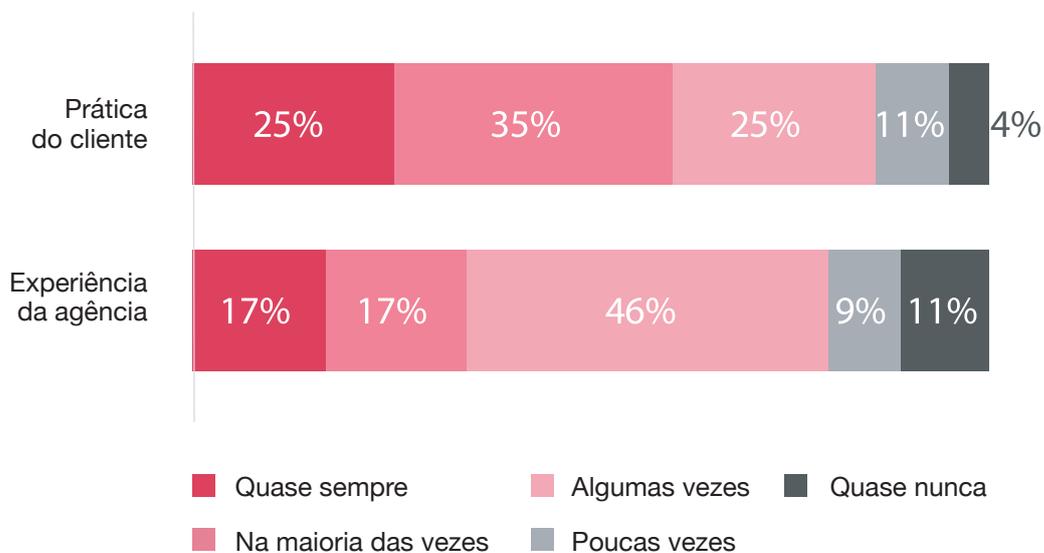
Com que frequência um plano de ação formal é implementado como resultado da avaliação?



Se um plano for implementado, as ações são:



Se um plano de ação formal estiver em vigor, ele é rastreado?





“Seja mais sincero com o *feedback* onde o comportamento do cliente prejudica o desempenho.”

Tom Stear, Líder sênior de categoria global - mídia global, na Kimberly Clark

“Não complique demais a pesquisa e concentre-se no plano de ação.”

Amanda Lello, Diretora de marketing, vendas, insights e análises na Kellogg's





“Foco no ganho de valor mútuo e relacionamento de confiança de longo prazo.”

Virginia Marchetto, Relações públicas na categoria global de operações em vendas na Bayer

Outras descobertas importantes

As duas primeiras seções deste relatório focaram em características comuns às avaliações de desempenho de agência-cliente. Esta seção visa oferecer oportunidades adicionais para clientes e agências, para melhorarem o processo de avaliação.

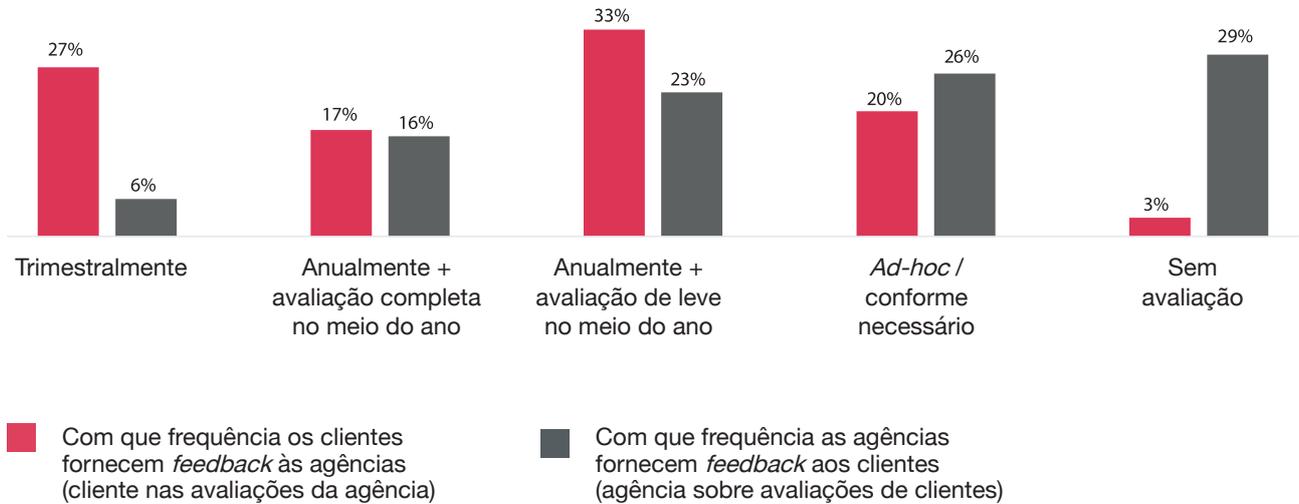
1. No geral, as agências estão sendo avaliadas com mais frequência do que os clientes
2. Oportunidade perdida de fechar o ciclo de *feedback* de 360° por meio de autoavaliações
3. As agências nem sempre acham apropriado ser pagas com base em seu desempenho
4. Ampla gama de oportunidades disponíveis para recompensar agências além dos esquemas tradicionais



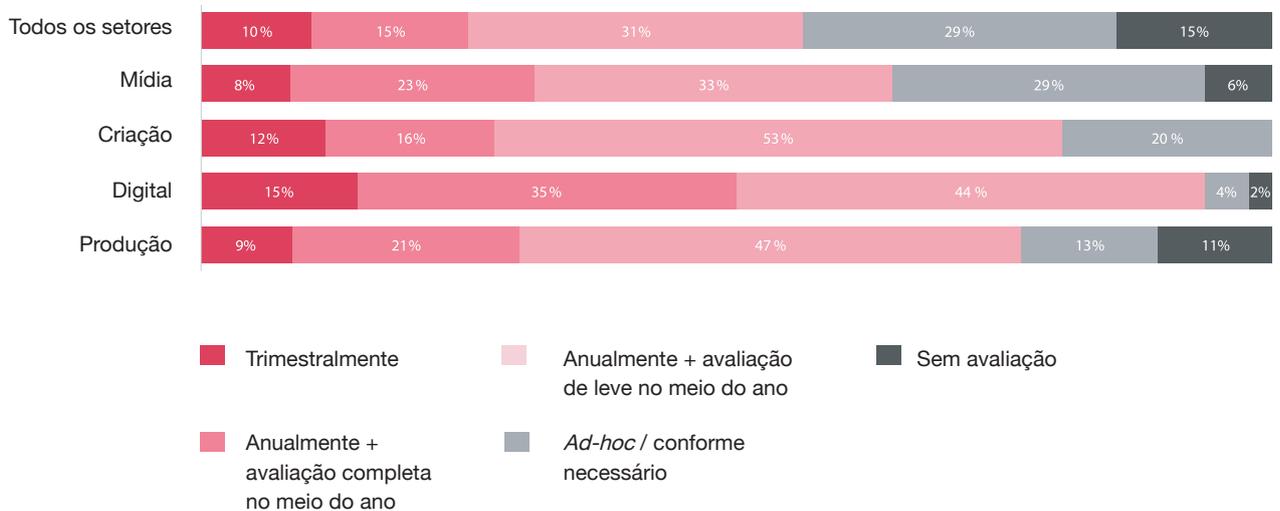
1

No geral, as agências estão sendo avaliadas com mais frequência do que os clientes

A lacuna observada na capacidade das agências de fornecer *feedback* ao cliente é preocupante. Quase 30% das agências dizem que não têm a oportunidade de fornecer *feedback*, com outros 25% tendo que fazer isso de forma não estruturada. Ao dividir isso por tipo de agência, os clientes parecem priorizar mídia, serviços completos e agências criativas para *feedback* mais regular. Os parceiros digitais (35%) e de produção (44%) indicaram que provavelmente não terão nenhuma oportunidade de *feedback* estruturado.



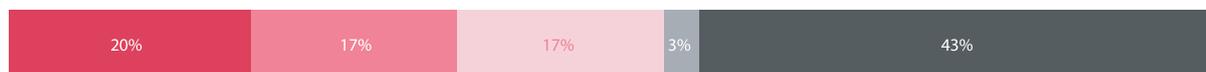
(Clientes) Com que frequência você fornece *feedback* às suas agências sobre o desempenho delas?



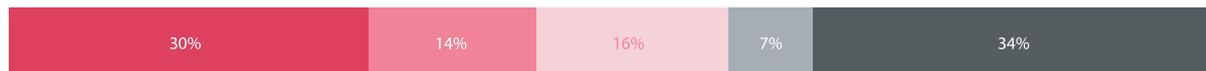
2 Oportunidade perdida de fechar o ciclo de *feedback* de 360° por meio de autoavaliações

(Clientes) Suas agências avaliam seu próprio desempenho (autoavaliação) e compartilham os resultados com você para identificar lacunas em relação à percepção de seu desempenho?

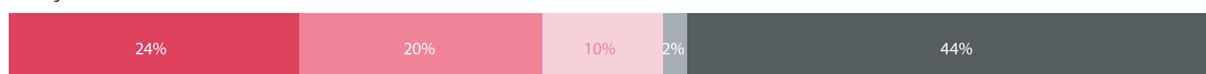
Todos os setores



Mídia



Criação



Digital



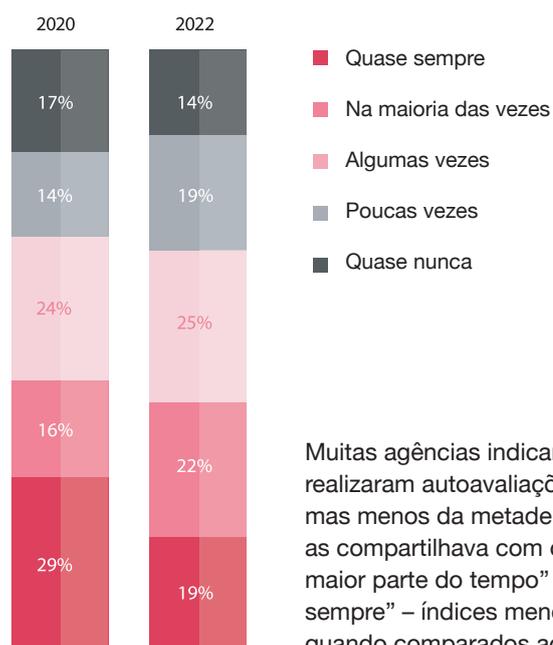
Produção



■ Quase sempre ■ Na maioria das vezes ■ Algumas vezes ■ Poucas vezes ■ Quase nunca

Além disso, a natureza dessas autoavaliações tinha mais a ver com a satisfação do cliente, reconhecimento ou crescimento do setor, que é uma lista de critérios muito diferente do que aparece na maioria das avaliações de clientes. Talvez seja necessário um melhor alinhamento entre as métricas do cliente e da agência interna.

(Agências) Você avalia seu próprio desempenho (autoavaliação) e compartilha os resultados com seus clientes para identificar lacunas em relação à percepção que eles têm de seu desempenho?



Muitas agências indicaram que realizaram autoavaliações internas, mas menos da metade disse que as compartilhava com o cliente “na maior parte do tempo” ou “quase sempre” – índices menores ainda quando comparados aos de 2020.

3

As agências nem sempre acham apropriado serem pagas com base em seu desempenho

(Clientes) Com que frequência você vincula a compensação ou remuneração de suas agências aos resultados da avaliação?

Todos os setores



Mídia



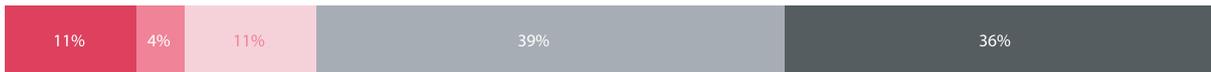
Criação



Digital

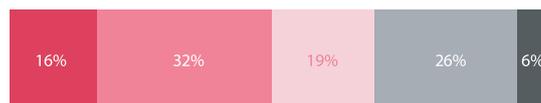


Produção



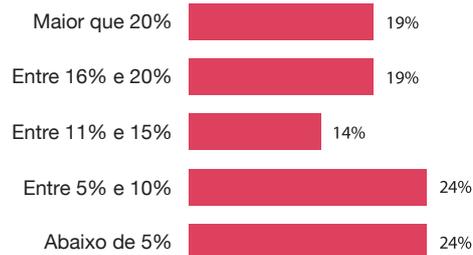
Quase sempre Na maioria das vezes Algumas vezes Poucas vezes Quase nunca

Com que frequência sua compensação/remuneração deve ser vinculada aos resultados da avaliação?



Quase sempre
Na maioria das vezes
Algumas vezes
Poucas vezes
Quase nunca

Que percentual da sua remuneração global deve estar ligada ao seu desempenho?



Necessidade de flexibilidade e adaptação

A viabilidade da compensação de incentivo é uma questão de discussão da indústria. Esta pesquisa mostra por que isso pode estar acontecendo:

- Nem todas as agências se sentem confortáveis com a remuneração por incentivo
- Aqueles que o fazem, não querem que isso represente uma parte significativa de sua remuneração geral
- Na maioria das vezes, as agências com os KPIs mais claros (mídia e digital) são as mais propensas a terem algum nível de remuneração por incentivo

A falta de KPIs objetivos e a disposição das agências de vincularem sua remuneração a medidas subjetivas ou difíceis de influenciarem é um problema constante com a remuneração por incentivo.

(Clientes) Qual % da remuneração geral de suas agências está vinculada ao desempenho delas?

Todos os setores



Mídia



Criação



Digital



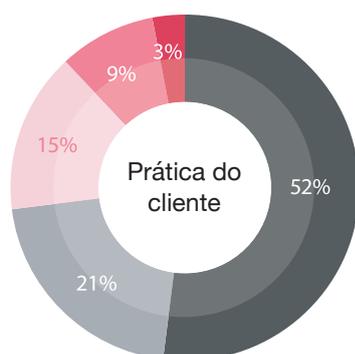
Produção



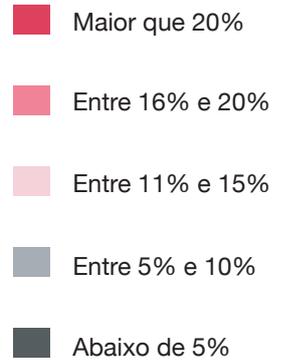
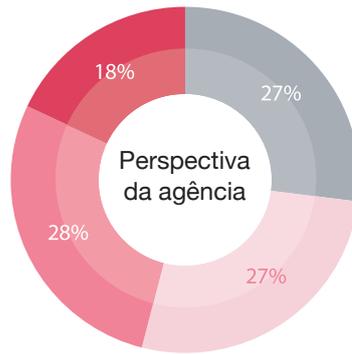
■ Abaixo de 5% ■ Entre 5% e 10% ■ Entre 11% e 15% ■ Entre 16% e 20% ■ Maior que 20%

(Agências) Com que frequência sua compensação ou remuneração deve ser vinculada aos resultados da avaliação?

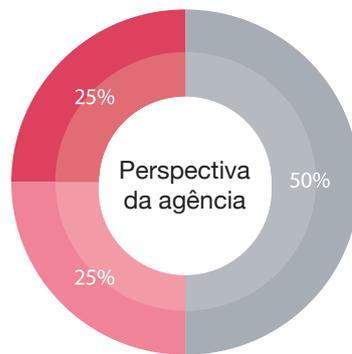
Todos os setores



Mídia



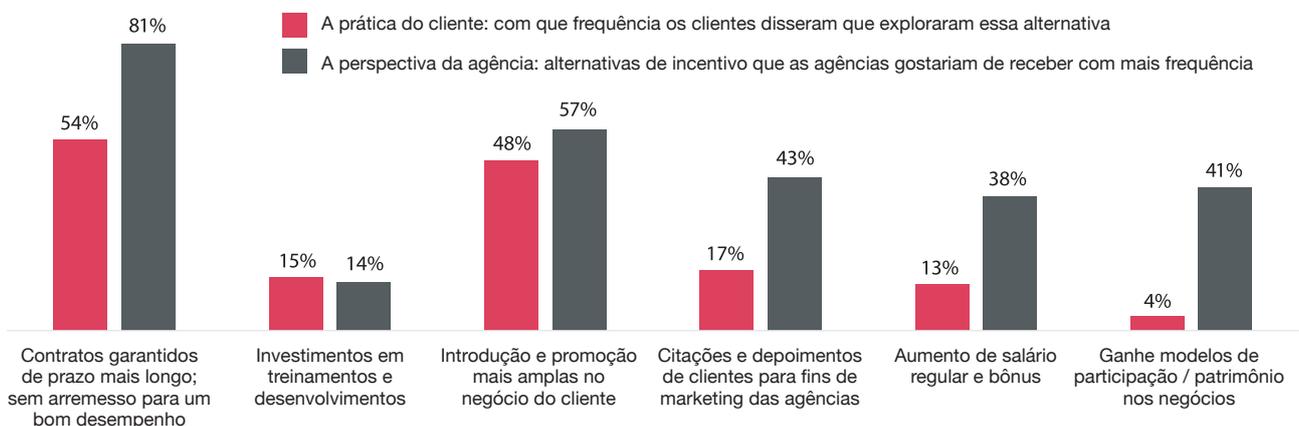
Criação



4 Ampla gama de oportunidades disponíveis para recompensar agências além dos esquemas tradicionais

As agências foram solicitadas a classificar outros meios de incentivo e os clientes indicaram as abordagens que exploraram. Compromissos de longo prazo e não ter que procurar trabalho abriram o caminho para ambos. Auxiliar com novas oportunidades de negócios seja dentro da organização do cliente ou fornecendo depoimentos ou citações seguidas. As agências estão interessadas em ações, mas isso pode não ser realista para as empresas públicas maiores que compõem a maior parte de nossa amostra.

Que tipo de incentivo ou recompensa é oferecido às agências, além do tradicional bônus de \$ por desempenho baseado em KPI?



Recomendações

As agências principais têm maior probabilidade de obter os benefícios de um processo robusto de *feedback* de desempenho

Os clientes podem criar abordagens em camadas que alinhem seu investimento de tempo ao valor que a agência traz? Estender “processos leves” para mais agências agregará valor. Isso pode ser feito criando processos que as equipes de trabalho podem usar para aliviar a carga de trabalho do gerenciamento da agência ou dos processos SRM de aquisição.

Para agências cujo trabalho é mais tático, o *feedback* quantitativo do projeto pode servir bem a ambas as equipes.

Foram dois anos difíceis. Ver muitos elementos permanecerem iguais ou apresentarem melhora deve ser considerado uma espécie de vitória, mas muitas lacunas permanecem.

1

Auditoria de clientes

Entenda como suas práticas internas impactam as agências. Se o seu modelo descentralizado funcionar para você, comunique como você espera que as agências gerenciem isso e adapte seu processo de avaliação para acomodar diferentes expectativas.

2

KPIs

Maior alinhamento entre clientes e agências é possível:

Quais são as medidas quantitativas mais adequadas aos relacionamentos?

1. Pontuações de integridade da marca
2. Geração de *leads*
3. Ensaios
4. Tráfego de pedestres
5. Vendas *online*
6. Eficiência mensurável dentro do processo, como por exemplo: rodadas reduzidas de revisões e velocidade de lançamento no mercado

Como eles são equilibrados com *drivers* de negócios qualitativos?

1. Impacto estratégico no plano de marketing/negócios
2. Relação de trabalho
3. Trabalho inovador
4. Capacidade de cumprir um *briefing*
5. Jogue bem com outras agências

4

Envolvimento da agência

Abrace o processo de avaliação.

Sempre que possível, informe aos seus parceiros quais medidas são significativas para você e trabalhe em direção às medidas significativas para seus clientes.

Dê um *feedback* honesto. Seja construtivo e guarde questões pessoais para outro local. Identifique o que atrapalha o seu trabalho e resolva o problema.

3

Plano de ação

Comprometa-se com um processo para derivar valor das pesquisas.

Garanta que as reuniões de *feedback* aconteçam.

Não apenas compartilhe dados, mas participe do desenvolvimento de um plano para lidar com os pontos problemáticos.

Certifique-se de que o plano aborda igualmente as deficiências do lado do cliente e da agência.

Identifique os indivíduos responsáveis pelo acompanhamento e responsabilize-os.

Apêndice

Exemplos de KPIs mencionados nesta pesquisa

Acessibilidade

Disponibilidade, a agência pode ser contatada a qualquer momento

Agilidade

Flexibilidade, capacidade de alterar planos/orçamentos rapidamente, velocidade de mudança

Brindes

O número de serviços gratuitos ou valor agregado que a agência fornece gratuitamente

Colaboração

Afinidade, equipe da agência indo além, capacidade de colaborar com outras agências (parceiros preferenciais de outros clientes), gerenciamento diário da conta

Conformidade

Precisão do trabalho fornecido, conteúdo impecável, certo na primeira vez (RFT)

Contribuição para a estratégia de negócios

Capacidade de agregar valor e enriquecer o *briefing*, mantendo os objetivos do cliente alinhados com o que está acontecendo no mundo

Crescimento das vendas

Impacto da agência no negócio do cliente ou receita da marca

Eficiência e Eficácia

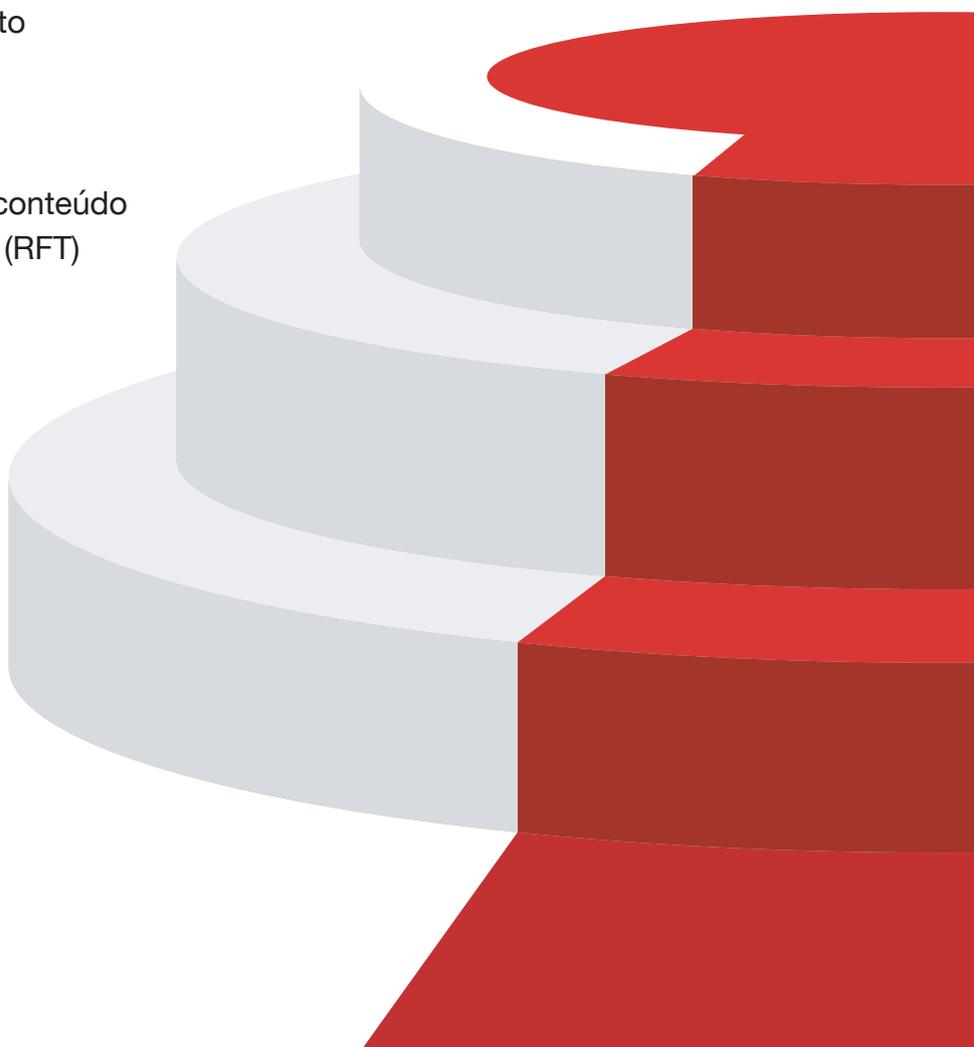
Entrega no prazo e cumprimento dos prazos, tempo de resposta geral, pontualidade

Entrega

Garantir que o que está comprometido em campo seja realizado

Gerenciamento de orçamento

Conclusão de projetos dentro/abaixo do orçamento de acordo com os objetivos do cliente



Habilidades da agência

Entendimento dos desafios da marca e público, desenvolvimento de estratégias relevantes

Inovação

Como a agência tem ajudado com projetos inovadores, capacidade de reinventar

KPIs relacionados a custos

Grande economia de custos anuais da agência. Competitividade de preços perante o mercado

Medidas de acompanhamento de marca

Resultados de desempenho da campanha, reconhecimento, promoção da marca e adoção

Operações

Comunicação eficaz com vários níveis de partes interessadas e regiões, equipes de agência ágeis para trabalhar de forma coesa em todas as regiões, agência disseminando informações de forma eficiente

Opiniões criativas

Produção de ideias qualitativas/criativas alinhadas com as principais mensagens e metas, respostas inteligentes e surpreendentes ao *briefing*

Pensamento estratégico

Planejamento geral da agência, poder da grande ideia, liderança de pensamento, capacidade de construir e melhorar o resumo, novas abordagens para o antigo modo de pensar

Proatividade

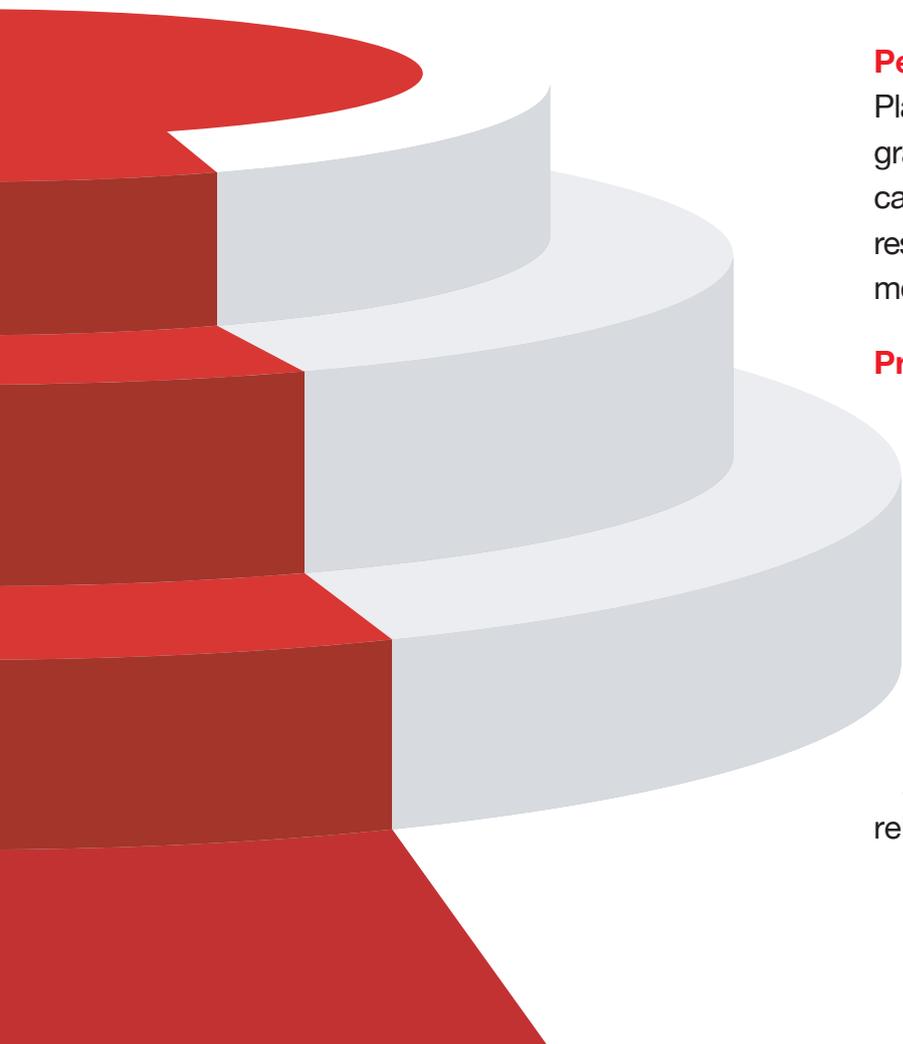
Conhecimento da marca do cliente e capacidade da agência para antecipar as necessidades

Satisfação da agência

Prazer da equipe da agência em trabalhar na conta do cliente

Satisfação do cliente

Aproveitamento do relacionamento com o cliente





Sobre a DecideWare

A Decideware é fornecedora líder de *software* de gerenciamento de agência usado por anunciantes globais. As equipes de marketing e compras de grandes anunciantes contam com o *software* da Decideware para aproveitarem ao máximo as parcerias com agências. Os anunciantes se beneficiam da inteligência de negócios para otimizar o gerenciamento da agência e informarem estratégias de marketing, bem como eficiências de processo e geração de capital de giro. Criado para anunciantes e apoiado com profundo conhecimento, a Decideware fornece a escala, poder e flexibilidade necessários para envolver as partes interessadas em programas de otimização de agências.

Saiba mais em: www.decideware.com

Contato: edward.mcfadden@decideware.com



Sobre a WFA

A WFA – World Federation of Advertisers – é a voz dos profissionais de marketing em todo o mundo, representando 90% dos gastos globais com comunicações de marketing – cerca de US\$ 1 trilhão por ano por meio de uma rede global exclusiva dos maiores mercados e profissionais de marketing do mundo. A WFA defende comunicações de marketing responsáveis e eficazes em todo o mundo.

Saiba mais em: www.wfanet.org

Contato: I.forcetti@wfanet.org

KING & SPALDING

Nota: Todos os *benchmarks*, resultados de pesquisas, agendas e atas da WFA são revisados por King & Spalding, advogados de concorrência da Federação Global.

Política de conformidade com a lei de concorrência da WFA:

O objetivo da WFA é o de representar os interesses dos anunciantes e atuar como um fórum para contatos legítimos entre membros da indústria de publicidade. Obviamente, é política da WFA não deve ser usada por nenhuma empresa para promover qualquer conduta anticompetitiva ou colusiva, ou para se envolver em outras atividades que possam violar qualquer lei, regulamento, regra ou diretivas antitruste ou de concorrência de qualquer país ou de outra forma prejudicar a concorrência plena e justa. A WFA realiza verificações regulares para certificar-se de que esta política está sendo rigorosamente cumprida. Como condição de associação, os membros da WFA reconhecem que sua associação à Entidade está sujeita às regras da lei de concorrência e concordam em cumprir integralmente essas leis. Os membros concordam que não usarão a WFA, direta ou indiretamente, (a) para chegar ou tentar chegar a acordos ou entendimentos com um ou mais de seus concorrentes, (b) para obter ou tentar obter, trocar ou tentar trocar informações confidenciais ou proprietárias sobre qualquer outra empresa, que não seja no contexto de um negócio de boa-fé ou (c) para promover qualquer conduta anticoncorrencial ou colusiva para se envolver em outras atividades que possam violar qualquer lei antitruste ou concorrência, regulamento, regra ou diretivas de qualquer país ou prejudicar a concorrência plena e justa.

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



O futuro passa por aqui.

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

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

Filiada à WFA
World Federation of Advertisers



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

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