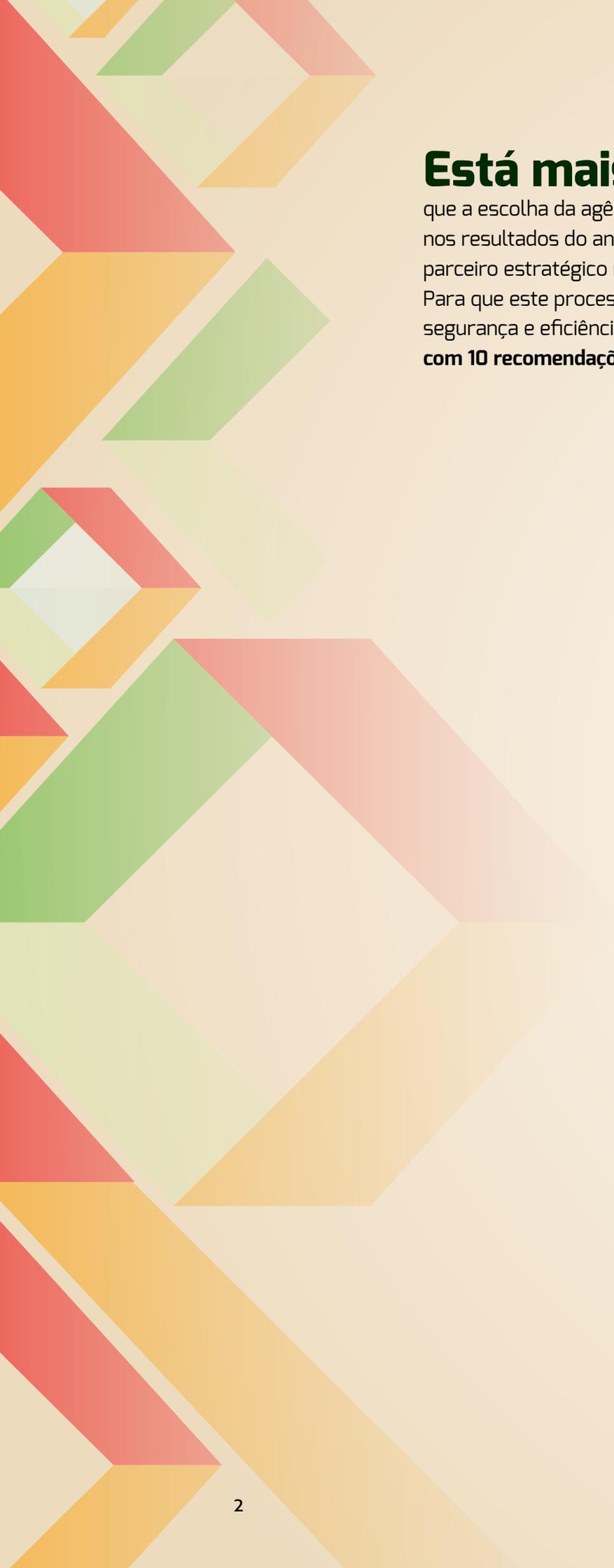


# Seleção de Agências de Propaganda e Comunicação

Diretrizes comuns de melhor prática definidas pela ABA - Associação Brasileira de Anunciantes e pela FENAPRO - Federação Nacional das Agências de Propaganda sobre a busca, seleção e gestão do relacionamento com as agências de propaganda e comunicação por parte das empresas anunciantes (clientes).



## Está mais do que provado

que a escolha da agência de comunicação influencia diretamente nos resultados do anunciante. Pois a agência é um relevante parceiro estratégico na construção e no fortalecimento de marcas. Para que este processo de escolha seja conduzido com absoluta segurança e eficiência, desenvolvemos o presente guia, **com 10 recomendações fundamentais:**

1. **CONSCIÊNCIA:** mudar de agência pode ser importante para os interesses da(s) marca(s) ou da organização e aumentar valor da empresa para os acionistas. Mas antes de iniciar a busca por uma nova agência, procure se assegurar de que foi feito todo o possível para restabelecer a saúde do relacionamento cliente/agência existente. Considere a possibilidade de usar consultores externos para facilitar esse processo.
2. **CONSENSO:** se a escolha de uma nova agência ou a substituição da atual for considerada essencial, assegure-se de que os principais executivos da sua empresa endossam inteiramente essa decisão e os principais tomadores de decisão estão claramente identificados e serão participantes no processo.
3. **COLABORAÇÃO:** se a empresa tem um departamento jurídico ou de compras, o pessoal de marketing ou de comunicação deve envolver esses colegas desde o início do processo, para assegurar um valor agregado global, em vez de apenas envolvê-los no final para discutir o contrato e as condições de contratação.
4. **DOMÍNIO SOBRE O ASSUNTO:** analise, o quanto antes, se a equipe do cliente tem conhecimento suficiente sobre o setor de agências para conduzir uma seleção eficazmente; lembre-se que consultar o(s) órgão(s) de classe pertinente(s) ou um especialista intermediário poderá ajudar no processo de busca e seleção.
5. **CONTRATO:** antes de iniciar o processo, você deve examinar as cláusulas pertinentes de seu contrato com a agência que atende atualmente a conta, particularmente com relação ao período de notificação, término da relação e eventuais indenizações contratuais.
6. **TRANSPARÊNCIA:** você deve avaliar a conveniência de informar a agência atual que a sua empresa está realizando a seleção de uma nova agência. Embora perca a confidencialidade do processo, você evita a possibilidade da agência ficar sabendo por outra fonte, que não seu próprio cliente atual.
7. **AVALIAÇÃO:** obtenha a concordância total de todos os envolvidos no processo de tomada de decisão sobre quais são os requisitos da agência a ser contratada. Invista tempo e esforço para chegar a um entendimento quanto ao orçamento



a ser informado à nova agência, e também quanto ao briefing a ser fornecido a ela, o qual deve descrever a posição atual da marca ou da empresa e seus requisitos futuros, no contexto de objetivos claros de marketing e de negócios. Decida se a empresa-cliente estará agindo como a orquestradora de relacionamentos com uma série de agências, se ela precisa de uma agência “líder” ou de uma que ofereça “serviço completo” em comunicação.

8. **NECESSIDADE DA CONCORRÊNCIA:** pense no tipo de concorrência que lhe ajudará a fazer a melhor seleção. O processo de concorrência tradicional é caro para ambas as partes; assim, estabeleça os fees apropriados para compensar de maneira justa os custos da agência para a elaboração da proposta e para assegurar uma abordagem profissional para ambos os lados. Note que muitas seleções bem sucedidas de agências são baseadas na reputação, química pessoal, credenciais e referências de outros clientes, ao invés de concorrências. Os workshops de análise comum de problemas e abordagens, bem como projetos experimentais específicos, são também métodos eficazes de escolher uma agência. Certifique-se que as agências selecionadas para participar da concorrência tenham portes parecidos.
9. **PROPRIEDADE:** antes de começar o processo de busca e seleção, o cliente e as agências participantes precisam considerar a hipótese de celebrar um contrato mútuo de confidencialidade e não-divulgação, para melhor tratar de assuntos referentes a direitos autorais e propriedade intelectual. O contrato deve abranger material fornecido pelo cliente para a concorrência e aquele produzido pela agência em resposta às suas demandas.
10. **PRECAUÇÃO:** é aconselhável preparar com antecedência uma estratégia de comunicação sobre a seleção da nova agência, incluindo um press release, de forma que você esteja preparado para lidar com abordagens da imprensa especializada e de negócios se a notícia da concorrência vazar durante qualquer fase do processo.

# Etapas do processo

O processo de busca e seleção de 10 etapas, descrito a seguir, tem como objetivo otimizar a qualidade da resposta da(s) agência(s) considerada(s) e a probabilidade de selecionar a parceira ideal para o longo prazo. Os princípios se aplicam à seleção de qualquer tipo de agência de comunicação, seja de propaganda, seja de qualquer outra disciplina.

## 1. ORGANIZE TODAS AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS.

Prepare um briefing, incluindo uma indicação clara do orçamento de marketing/comunicação da marca ou empresa. Defina também o tempo de duração do contrato.

Considere o tipo de agência ideal; por exemplo, em termos de tamanho em comparação ao orçamento, localização e especialização, negócios potencialmente conflitantes etc. e faça uma listagem cuidadosa dos critérios que formarão sua checklist para avaliação da lista inicial de agências.

Consulte entidades de classe para orientação e aconselhamento. Avalie a importância do credenciamento da agência em um órgão de classe.

Identifique trabalhos atuais de outros clientes, dentro da disciplina de comunicação apropriada que você considera como sendo importantes.

Converse com colegas de outras empresas sobre as experiências deles com as agências, mantendo a confidencialidade absoluta dessas consultas. Realize qualquer levantamento necessário junto a guias de consulta de agências, associações do setor e a imprensa especializada para obter informações adicionais sobre as agências de seu interesse. Contrate um consultor independente se você não tiver um conhecimento detalhado sobre o mercado de agências.

Busque informações e referências e, se for possível, converse com o pessoal das agências selecionadas que se encaixam nos critérios de seu briefing. Contudo, esteja atento para que as informações sobre sua busca não se tornem amplamente conhecidas. Vazamentos prematuros e descontrolados de informações podem provocar uma avalanche de abordagens não solicitadas de agências, comprometendo o relacionamento com sua agência atual (se ela não estiver a par de seus planos), e reduzindo seu

controle global sobre projeto do ponto de vista de relações públicas.

Considere outras fontes profissionais, objetivas e confidenciais de informações e de ajuda.

Avalie todas as informações em relação a sua checklist de critérios.

## **2. PENSE SOBRE AS RESPOSTAS NECESSÁRIAS E PREPARE UM BRIEFING\* ADEQUADO.**

Prepare um briefing conciso, mas completo, para as agências concorrentes. É aconselhável deixar claro se a concorrência tem características obrigatórias pelas regras de governança corporativa de sua organização. O briefing deve ser validado pelo CEO da empresa ou gestor do marketing que tenha a cultura da empresa. As pessoas que avaliarão deverão conhecer muito bem o briefing e o que se espera da nova agência e, por fim, além do briefing da tarefa, a agência deve receber um dossiê do cliente com informações sobre a empresa, suas marcas e sua cultura.

Deve estar claro no briefing se são necessárias somente propostas estratégicas; ou o que se espera são algumas idéias criativas; ou se se trata de uma concorrência criativa completa; ou, ainda, se o que se tem em vista é um projeto experimental. As agências devem respeitar os desejos do cliente nessa questão. Mas esteja sensível ao fato de que concorrências criativas são um exercício caro em termos de drenagem de recursos para as agências.

Seja explícito sobre a natureza dos serviços que você espera usar.

Indique as condições contratuais e remuneração proposta. Deixe o orçamento (verba) bem claro desde o princípio e tempo de duração do contrato.

É importante observar as Normas-Padrão da Atividade Publicitária, definidas pelo CENP, os códigos de conduta, as recomendações de melhor prática e os outros acordos de autorregulação definidos e recomendados pelas entidades das partes envolvidas.

Identifique e deixe claros todos os critérios segundo os quais as apresentações das agências serão julgadas e informe-as sobre o tempo concedido para as

apresentações. Se as apresentações forem feitas em seu escritório, informe as agências sobre o espaço disponível, tamanho e natureza da sala de reuniões e permita uma visita prévia ao local.

Não mais do que 15 (quinze) agências devem responder a um questionário preliminar de “investigação” ou “pedido de informações”.

Não mais do que 10 (dez) agências devem fazer apresentações de credenciais básicas para compor a “lista de participantes”.

Não mais do que 6 (seis) agências devem preparar propostas extensas ou apresentações “complexas” para compor a lista de agências pré-selecionadas.

*\* No [www.aba21.com.br](http://www.aba21.com.br) é possível consultar um modelo de briefing.*

### **3. CONSIDERE O TEMPO NECESSÁRIO PARA RESPONDER AO BRIEFING.**

Estabeleça um prazo firme para o processo total de concorrência e obedeça-o.

Destine tempo suficiente para as agências realizarem reuniões pessoais para discutir o briefing, fazer perguntas e para estabelecer um nível básico de relacionamento com você. Não subestime o valor das reuniões informais com as agências concorrentes.

Se você decidir usar a alternativa de workshop de análise comum de problemas e abordagens, reserve tempo suficiente para implementar esse processo, incluindo a programação do tempo necessário junto ao pessoal-chave envolvido no grupo de seleção.

Deve-se reservar um tempo para o desenvolvimento de idéias construtivas entre o briefing e a apresentação. Lembre-se de que em um relacionamento contínuo, propostas completas podem levar semanas ou meses para serem desenvolvidas; sugere-se um mínimo de 5 (cinco) e um máximo de 7 (sete) semanas para o desenvolvimento do trabalho de uma concorrência criativa completa. Abordagens diferentes, tais como credenciais ampliadas, “apresentações complexas”, recomendações estratégicas e workshops, podem levar menos tempo.

#### **4. CONVIDE ATÉ TRÊS AGÊNCIAS PARA A ETAPA FINAL DA CONCORRÊNCIA (OU ATÉ QUATRO SE A AGÊNCIA ATUAL ESTIVER INCLUÍDA).**

Decida positivamente por uma lista final de concorrentes de até 3 (três) agências, no máximo. Se a sua agência atual for convidada, a lista pode chegar até 4 (quatro), no total. Não convide a agência atual para concorrer se você não tiver a intenção de selecioná-la novamente. Se você decidir não convidá-la, explique o motivo pelo qual você não a está incluindo na lista de pré-selecionadas.

Não caia na tentação de aumentar a lista de agências concorrentes nesta etapa final.

Informe as agências concorrentes sobre a quantidade de participantes e se a agência atual está na disputa. O cliente deve confirmar por escrito se o processo de concorrência e os nomes das agências participantes são confidenciais. Se houver um requisito para as agências participantes assinarem um Contrato de Confidencialidade, isto deve ser feito neste momento.

#### **5. FORNEÇA DADOS-BASE DE MERCADO, SUA INTERPRETAÇÃO E ESCLARECIMENTO.**

Você deve estar disposto a compartilhar, em uma base confidencial, dados de mercado e outras pesquisas relevantes e permitir que o pessoal de cada agência convidada tenha acesso às pessoas na empresa com as quais poderá trabalhar, se for escolhida.

Assegure-se de que haja sempre um executivo da empresa-cliente para responder a todas as perguntas e atender às necessidades das agências - para assegurar coerência de resposta. Não subestime a disponibilidade total de tempo necessário de uma pessoa do cliente pelo período da concorrência.

Defina as mesmas regras de acesso a todas as agências concorrentes.

#### **6. AJUDE O PROCESSO OFERECENDO ALGUMA CONTRIBUIÇÃO FINANCEIRA.**

Você deve decidir se fará uma contribuição financeira para a concorrência.

Uma contribuição financeira (anunciada abertamente e sendo a mesma oferta para todas as agências constantes

na lista de pré-selecionadas) demonstra compromisso e a seriedade de seu propósito. O objetivo é motivar as agências a desenvolverem a melhor proposta, sendo parcialmente reembolsadas de suas despesas e com isto assegurar um processo profissional, já que a contribuição não precisa cobrir todos os custos de terceiros, funcionários e associados envolvidos.

## **7. ENTENDA OS PAPÉIS DE TODOS OS ENVOLVIDOS EM AMBOS OS LADOS E ESTABELEÇA UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO OBJETIVO.**

Defina previamente os parâmetros necessários em termos de estrutura e porte financeiro da agência que sejam adequados para atender a conta em disputa e obtenha a concordância dos envolvidos no processo de decisão sobre esses aspectos – que devem estar claro para as agências concorrentes.

Liste, em ordem de relevância, quais serviços são esperados que a agência forneça e o padrão de qualidade deles. Serviços tais como planejamento de comunicação, inteligência de mercado, mídia, criação, produção, avaliação de taxa de ROI (retorno de investimentos) e serviços relacionados a outras disciplinas de comunicação além daquela que é o objeto central da concorrência.

Assegure-se de que todos os tomadores de decisão tenham sido devidamente informados e estarão presentes em cada fase.

Informe as agências sobre os cargos, papéis e funções dos participantes do lado do cliente e o mesmo do lado da agência. Estabeleça um sistema de avaliação objetivo para julgar cada apresentação.

Assegure-se de que as pessoas que trabalharão de fato no atendimento e relacionamento futuro estejam presentes nas equipes de apresentação de cada agência.

## **8. INSISTA EM CUMPRIR PROCEDIMENTOS COMERCIAIS NECESSÁRIOS ANTES DE FAZER A NOMEAÇÃO FINAL.**

Assegure-se de que o lado comercial (contratos, remuneração e o processo de relacionamento) seja discutido adequadamente antes de fazer a nomeação final da agência selecionada. O envolvimento de consultores e assessores adequados no processo de seleção poderá assegurar que cada conjunto de condições seja negociado na fase certa e todas as obrigações contratuais mútuas sejam formalmente assinadas.

Lembre-se que as entidades ligadas a clientes e agências – como as que subscrevem este documento e os Sindicatos de Agências nos diversos estados – oferecem ajuda através de modelos de condições contratuais e procedimentos relevantes. Acesse os sites [www.fenapro.org.br](http://www.fenapro.org.br) e [www.aba.com.br](http://www.aba.com.br) para obter informações diversificadas e igualmente importantes para a boa condução do processo.

## **9. DECIDA-SE SOBRE A VENCEDORA E INFORME RÁPIDA E HONESTAMENTE.**

Decida-se pela agência selecionada o mais rápido possível, normalmente não mais do que uma semana depois das apresentações das agências (exceto naqueles casos especiais em que tenha sido prevista a realização de pesquisa para avaliação do trabalho criativo).

Estabeleça um procedimento firme para notificar a agência vencedora e as não escolhidas quanto à decisão. Assegure-se de que todas as agências participantes da concorrência sejam informadas do resultado no mesmo dia.

Envie imediatamente um press release para a imprensa especializada e de negócios.

## **10. DIRETRIZES FUNDAMENTAIS SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO DO RELACIONAMENTO.**

Após a concorrência, ofereça às agências não selecionadas a cortesia de uma reunião completa de avaliação de sua performance.

Todas as agências não selecionadas devem lhe devolver todo o material e informações confidenciais fornecidas para a concorrência e você, mediante solicitação, deve devolver a elas todas as peças e materiais utilizados para apresentação na concorrência.

Honre o contrato da agência atual, particularmente com relação ao período de notificação de fim de contrato e de pagamento de faturas pendentes.

Assegure-se de receber a colaboração da agência atual na transição para a nova agência, certificando-se de que todos os materiais que pertencem ao cliente e à agência sejam devolvidos a ambos de acordo com o contrato.

Depois da seleção da nova agência, assegure-se de que o contrato entre cliente e agência seja realmente negociado, acordado e assinado. Os contratos devem ser cumpridos ao longo do relacionamento, inclusive no que se refere a uma eventual rescisão.

Dê boas-vindas à agência nomeada para o início de um relacionamento duradouro e mutuamente satisfatório. Organize reuniões de apresentação conjuntas para criar familiaridade entre as pessoas e também com relação a seus respectivos processos de trabalho.

Estabeleça objetivos realistas para cada marca ou para a comunicação corporativa, crie um sistema de mensuração de eficiência e eficácia, informando à direção superior de sua empresa quais foram as métricas adotadas.

O relacionamento cliente/agência é muito valioso e precisa de uma gestão ativa: reveja e reinvesta regularmente no relacionamento através do uso estratégico de brainstormings, “dias de avaliação e planejamento fora do escritório” e renovando a equipe com outras pessoas.

## **Abrangência e validade das normas acordadas**

Este Guia contém normas aplicáveis à busca, seleção e gestão do relacionamento com as agências de propaganda e comunicação por parte das empresas anunciantes (clientes). Tais normas são aplicáveis a todas as hipóteses de seleção de agências por parte de anunciantes nacionais e regionais e de todos os portes, bastando adequá-las às realidades locais.

As entidades signatárias realizarão, futuramente e inclusive em conjunto com outras entidades, novos estudos sobre o tema, sempre visando a atualização e complementação das presentes normas e recomendações de melhor prática, que permanecem válidas até sua revogação ou atualização.

Ao oficializar a recomendação de observância das normas contidas no presente “Guia de Melhor Prática”, as entidades signatárias buscam aperfeiçoar o relacionamento de anunciantes e agências de todos os portes, em território brasileiro, enriquecendo-o através do respeito às determinações éticas e legais a ele aplicáveis.

**SÃO PAULO, MARÇO DE 2014**

**ABA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANUNCIANTES**

**JOÃO CIACO – Presidente**

**FENAPRO - FEDERAÇÃO NACIONAL DAS AGÊNCIAS DE PROPAGANDA**  
**GLAUCIO BINDER – Presidente**



MELHORES PRÁTICAS.  
MELHORES RESULTADOS.

