



A Seleção
de uma

Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

Maio 2015

Uma iniciativa



associação portuguesa de anunciantes



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE AGÊNCIAS DE MEIOS



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

ÍNDICE

	Página
Introdução	3
Os 20 princípios básicos	4
1. Algumas considerações antes do início do processo	5
2. O início da consulta ao mercado	6
3. A seleção das agências	8
4. Definição do calendário	11
5. Definição de um fee de rejeição (opcional)	11
6. Seguir as regras	12
7. A fase principal do concurso	13
8. O método de avaliação	15
9. A decisão	15
10. Gestão e implementação do processo de transição	15
. ANEXO	17



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

INTRODUÇÃO

Este Guia de Boas Práticas para Concurso de Agências de Meios pretende enunciar as principais etapas para um concurso bem sucedido, e deverá ser adaptado à problemática de cada anunciante. Antes de avançar para um concurso é necessário ter a certeza que se fizeram todos os esforços na promoção atual da relação anunciante-agência de meios. Nesta fase é importante alertar para o facto de se tratar de um processo longo (cerca de três meses) e dispendioso para o anunciante e para as agências concorrentes.

Por isso, qualquer que seja a motivação do anunciante para lançar um concurso, a melhor forma de começar a construir o caderno de encargos é proceder a um diagnóstico completo do funcionamento atual da sua atividade de media, das necessidades da empresa nessa matéria e das relações com a sua agência. Nalguns casos, graças a esse diagnóstico, o funcionamento da atividade de media pode ser melhorado sem que tenha que proceder a um pesado concurso de agências.

Ao longo de todo o processo, e no momento da escolha final, o anunciante deve igualmente ter sempre presente que, para além da capacidade de formular uma recomendação, de construir ou negociar um plano de meios, é numa verdadeira parceria que se vai envolver com a sua futura agência de meios.

Caso não disponha internamente de profissionais com experiência nesta matéria, poderá consultar a sua Associação (APAN ou APAME) ou equacionar a contratação de um consultor especializado na área de media.



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

OS 20 PRINCÍPIOS BÁSICOS

Antes do processo de concurso	<ol style="list-style-type: none">1. Tente sempre recuperar a atual relação, antes de pensar num concurso2. Faça da negociação justa com a incumbente uma prioridade3. Defina de forma clara o que é que está a concurso, dentro dos vários serviços que a incumbente lhe presta
Para começar	<ol style="list-style-type: none">4. Forme uma equipe coesa e multidisciplinar que irá decidir5. Consulte a sua Associação ou pondere utilizar um consultor externo, se não existir experiência interna sobre concursos de media6. Antes de iniciar o concurso, defina claramente quais são os seus objetivos de comunicação, para que possa definir o papel da agência, o trabalho esperado e o orçamento7. Estabeleça uma calendarização realista e firme8. Seja claro sobre a política de confidencialidade
Briefing e seleção	<ol style="list-style-type: none">9. Elabore um caderno de encargos claro, conciso e bem estruturado10. Assegure-se que os critérios de avaliação/decisão em cada fase do processo são claros e previamente aceites por todos11. Seja disciplinado em relação aos pedidos de informação (<i>RFI – Request for Information</i>) e aos pedidos de propostas (<i>RFP – Request for Proposal</i>)12. Preveja a organização de uma reunião com cada agência consultada, para apresentar e comentar oralmente o caderno de encargos.
Gestão do processo do concurso	<ol style="list-style-type: none">13. Seja aberto a um <i>fee</i> de rejeição com cada agência consultada,14. Preveja a realização de reuniões intermédias, para esclarecimento de eventuais dúvidas
A decisão	<ol style="list-style-type: none">15. Seja formal na pontuação e na avaliação das propostas16. Faça discussões em torno de um contrato-tipo para gerir expetativas e evitar mal entendidos depois do concurso17. Faça um debrief às agências não selecionadas
Após o concurso	<ol style="list-style-type: none">18. Faça uma gestão da apresentação de propostas com sensibilidade e trate os documentos com total respeito e absoluta confidencialidade19. Seja escrupuloso em questões de propriedade intelectual20. Faça uma gestão cuidadosa do processo de transferência e transição entre agências



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

1. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES ANTES DO INÍCIO DO PROCESSO

1.1. Razões da mudança

Podem existir várias razões para a realização de um concurso. É importante que todas as partes envolvidas discutam e compreendam o motivo pelo qual este foi considerado como necessário e o que se pretende obter com o mesmo. O objetivo deve ser bem definido e estar bem presente durante todo o processo, para não o desvirtuar relativamente ao que foi definido inicialmente.

As razões do lançamento de um concurso no domínio da estratégia de meios, do planeamento dos meios ou, mais especificamente da compra de espaço podem ter várias origens como, por exemplo:

Procedimento interno sistemático, que consiste em colocar regularmente a concurso cada um dos seus parceiros atuais;

Modificações da estrutura da empresa (aquisição, fusão...) e das suas necessidades, nomeadamente de media, ou imperativo de alinhamento internacional;

Divergências estratégicas ou de avaliação de desempenho.

1.2. Como mudar de agência sem mudar de agência?

Recomenda-se que ambas as partes tentem que a atual relação anunciante - agência funcione, antes de decidir pôr a conta a concurso.

A experiência demonstra que as relações de longo prazo são geralmente benéficas para as marcas. Encontrar uma nova agência pode ser um processo demorado e orientar a nova agência para o universo do anunciante também leva o seu tempo. É sabido que, por vezes, inapropriadas ou desnecessárias transições acontecem, trazendo riscos e consequências menos positivas para as marcas.

Um reforço da parceria entre o anunciante e a agência incumbente, de forma a tentar resolver os problemas em conjunto, é muitas vezes a solução mais sábia, mais rápida e menos dispendiosa. Aconselha-se que anunciante e agência, façam anualmente avaliações mútuas (sobre uma base quantitativa mas também qualitativa), permitindo uma resolução atempada dos problemas que possam surgir.

Desta avaliação podem fazer parte questões relacionadas com:

- Procedimentos de trabalho claramente identificados entre o anunciante e a sua agência de Meios;



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

- A qualidade/quantidade das equipas envolvidas, face às necessidades de resposta;
- Gestão eficaz do orçamento.

1.3 Como lidar com a agência incumbente

Caso decida avançar para uma consulta ao mercado, deverão ser analisadas todas as condições contratuais com a sua atual agência de meios, devendo esta ser informada sobre a sua decisão.

1.4 Definir o objeto do concurso de agência de meios

A diversidade de anunciantes, as suas problemáticas e as questões que estas implicam, levam a recomendar que expressem corretamente, no momento em que avançam para um concurso, a natureza da consulta e o desejado nível de detalhe da análise. Esta definição justificará o conteúdo do caderno de encargos que o anunciante deverá preparar com esse objetivo. O que significa que esse documento deve ser feito por medida por forma a responder ao objeto da consulta. É inútil lançar uma competição sobre a totalidade do trabalho se o anunciante não tem intenção de confiar a entrega de todo o trabalho à agência de meios vencedora. Pode ser mais produtivo limitar o âmbito do concurso apenas ao objeto do que se pretende. A título de exemplo, o objeto do concurso pode incluir:

- Uma reflexão sobre a estratégia de meios a adotar, a partir da estratégia de comunicação do anunciante (caso seja, naturalmente, já conhecida) ;
- Um plano de meios valorizado com hipóteses de preços líquidos;
- Uma análise crítica a planos de meios realizados pelo anunciante num passado recente;
- Uma análise crítica à política de meios da concorrência, etc.

O alerta sobre a importância da definição do objeto do concurso visa sensibilizar tanto o anunciante como a agência de meios que a negociação de preços não é o único critério de escolha, e que os outros fatores, nomeadamente os ligados à natureza dos serviços prestados ou à qualidade das equipas, poderão sobrepor-se aos fatores puramente financeiros ou contabilísticos.

2. O INÍCIO DA CONSULTA AO MERCADO

Se após o diagnóstico, o princípio do concurso de agências é assumido, é necessário identificar as necessidades da empresa tendo em conta as especificidades do orçamento em termos de dimensão, de estrutura e de objetivos.



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

Para dar início ao processo, a primeira etapa deverá consistir na preparação de documentos a enviar aos concorrentes, bem como na definição de como e quando o processo será conduzido.

Na medida em que os investimentos em meios são uma parte importante da estratégia da empresa, é essencial que a Direção Geral seja também envolvida em cada uma das etapas anteriores. Outros intervenientes poderão ser chamados a contribuir para o processo de concurso como a Direção Administrativa e Financeira e a Direção Jurídica. Paralelamente, a Direção de Compras, a existir, deverá estar igualmente envolvida desde o início do processo.

2.1 Criação da equipa de trabalho

O primeiro passo do processo, do lado do anunciante, deverá ser a criação de uma equipa de trabalho que irá gerir todo o processo de concurso e será responsável pelo seu sucesso. A equipa deverá ser o mais compacta possível e incluir apenas elementos com tarefas precisas e para quem o projeto tenha prioridade máxima. A equipa deve comprometer-se com confidencialidade absoluta. É com a Direção de Marketing/Comunicação que a agência de meios é chamada a trabalhar diariamente, sendo por isso lá que se encontram os principais interlocutores. É a ela que caberá, na maior parte das vezes:

- Fazer o diagnóstico;
- Definir as necessidades e os objetivos da comunicação;
- Assegurar, se necessário, a coordenação do concurso de agências.

O anunciante também deve avaliar a eventual vantagem de recorrer a ajuda externa. As empresas não conduzem seleções de agências numa base contínua, mas podem recorrer ao apoio das Associações (APAN e APAME) ou de consultores profissionais e especializados, que podem facilitar o processo, dada a sua experiência.

Os elementos do departamento de compras devem ser envolvidos desde a primeira hora, já que a sua experiência em contratação, conteúdos e remuneração, pode contribuir positiva, e precocemente, para que o valor e os termos do concurso sejam claros para todos os intervenientes.

2.2 Caderno de Encargos e Critérios de Seleção

Todo o concurso deve assentar em princípios de transparência, com regras precisas e aplicáveis a todas as agências de meios consultadas. Deve apoiar-



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

se num caderno de encargos escrito, com um calendário que especifique os prazos e condições necessários à sua participação. Deve seguir um percurso formal e justo.

Certas questões, que não parecem fundamentais durante o concurso, podem vir a tornar-se no momento de iniciar a colaboração. Por isso, é essencial antecipá-las antes do início do concurso, a fim de evitar mal entendidos e perda de tempo.

2.2.1. As três componentes de um caderno de encargos

Para estabelecer uma verdadeira relação de parceria, o caderno de encargos deve dar não apenas uma ideia precisa dos objetivos da colaboração, mas ser também a ocasião para o anunciante se apresentar.

Em anexo encontra uma listagem sobre o eventual conteúdo de um caderno de encargos. Escusado será dizer que se trata de um modelo e que não tem a pretensão de ser exaustivo.

Por outro lado, um caderno de encargos deve ser sintético, preciso, e permitir a uns e outros identificarem claramente o perímetro de uma eventual colaboração. Cada anunciante adaptará esta listagem em função das especificidades da sua problemática.

Mas o caderno de encargos típico compreende três partes:

- A primeira, ligada a um melhor conhecimento do anunciante (empresa, atividade/marcas e produtos, publicidade e comunicação),
- A segunda, associada ao contexto do concurso (enquadramento, objetivos e as questões colocadas à agência de meios),
- A terceira, composta pelos critérios de seleção (informações da agência de meios e avaliação das propostas em termos estratégicos, financeiros e de avaliação direta).

O anunciante poderá, ele próprio, definir a forma que a resposta ao seu caderno de encargos deverá tomar, o que lhe permitirá fazer uma melhor comparação entre as diferentes propostas.

3. A SELEÇÃO DAS AGÊNCIAS

Ter demasiadas agências candidatas, aumenta os custos para os participantes, torna a escolha mais difícil e complexa para o anunciante, e pode não lhe oferecer qualquer vantagem.

O processo que se detalha de seguida já foi testado e implementado, tendo obtido bons resultados.



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

3.1 Seleção das agências para o concurso

O principal objetivo do processo de seleção é chegar à fase final do concurso com uma agência que vai adicionar um valor significativo à marca, de preferência durante um longo período de tempo.

O anunciante deve limitar o número de agências que participam nas diversas fases. A escolha do número de agências convidadas deve ter em consideração a dimensão e a complexidade do projeto de comunicação a que se refere o concurso.

3.2 A participação da agência incumbente

Quando o anunciante decide realizar um concurso, um dos primeiros passos que deverá tomar é o de discutir abertamente a decisão com a agência incumbente. Caso não hajam razões explícitas para uma rutura imediata da parceria, a agência incumbente deverá ser sempre convidada, já que a sua participação pode enriquecer o processo de realização do concurso e, não raramente, poderá ser selecionada de novo. O anunciante deverá informar as agências convidadas se a agência atual também irá participar no concurso, bem como se a consulta ao mercado foi despoletada por uma rutura com a mesma ou simplesmente por uma questão de terminus do contrato e, ao invés de uma renovação do mesmo, o anunciante optou por consultar o mercado. Esta informação é fundamental para que uma agência convidada decida, ou não, participar. Por outro lado, se existir insatisfação com a agência atual, o anunciante deve discutir as hipóteses de sucesso com a mesma e só permitir que esta concorra se tiver as mesmas probabilidades de vencer que as restantes e consequentemente se já tiver resolvido os problemas existentes antes do concurso, para que possa ser avaliado com os mesmos critérios.

3.3 Criação da lista de participantes

3.3.1 Estabelecer regras de conflitos

O anunciante não quererá considerar uma agência que já trabalhe para um concorrente direto, o que se tornaria num claro conflito de interesses, pelo que esta deverá recusar-se a concorrer. No entanto, esta situação pode não ser tão linear, de acordo com o número de agências qualificadas e experientes disponíveis para trabalhar determinado sector de atividade ou determinado meio.

Em alguns sectores de atividade mais competitivos, existem mais marcas concorrentes do que agências disponíveis com as capacidades adequadas. No entanto, algumas agências poderão ter acordos de exclusividade, pelo



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

que o anunciante deverá verificar *a priori* se a agência tem permissão para participar no concurso, antes de formalizar a lista das agências selecionadas.

3.3.2 Selecionar um pequeno número de agências

Uma vez definidos os critérios de seleção, bem como as regras de conflito, o anunciante deverá analisar as credenciais de todas as agências que cumprem os critérios.

Nesta fase, o anunciante deve procurar responder a questões fundamentais como, por exemplo, preferência por agências de menor dimensão ou por agências que pertençam a grandes grupos.

Para chegar a uma *long list* é necessário entrar em contacto com as agências mais interessantes da lista de possíveis participantes, avaliar o seu interesse em concorrer e, se sim, estabelecer um acordo de confidencialidade sobre qualquer informação a que venham a ter acesso no decurso da consulta ao mercado, bem como eventuais restrições de divulgação nos media.

Uma *long list* contempla geralmente 6 agências. Estas ficarão sujeitas a uma primeira ronda de avaliação que poderá passar por um questionário ou uma reunião com a equipa da agência (*Chemistry Meeting*), ou as duas situações. Esta fase, como todas as seguintes, é eliminatória.

Não deverá ser solicitado às agências que participam nesta fase inicial, qualquer tipo de trabalhos, exceto se for necessário recolher informação para complementar a já existente.

Terminada esta fase, o anunciante está em condições de selecionar uma pequena lista de agências que avançarão para a fase final do processo. Recomenda-se que esta lista seja composta por 3 ou 4 agências (se incluir a agência titular).

O anunciante deve informar todas as agências selecionadas para a segunda fase, sobre com quem estão a concorrer e se a agência incumbente está incluída.



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

4. DEFINIÇÃO DO CALENDÁRIO

Qualquer que seja o processo, deve ser preparado um calendário preciso e realista de todas as suas fases. Este deve ser gerido internamente e comunicado às agências.

Tendo em conta a importância dos investimentos em jogo, deve ser dado aos concorrentes o tempo razoável para obter as propostas de qualidade correspondentes às expectativas.

4.1. Plano realista de um concurso

Preparação do concurso

4 semanas

Incluindo:

- Avaliação/diagnóstico interno;
- Discussão com todos os atuais parceiros;
- Elaboração dos novos objetivos;
- Panorama do mercado de consultoria;
- Estabelecer o caderno de encargos para as agências.

Concurso

8 semanas

Incluindo:

- Apresentação do caderno de encargos às agências de meios;
- Elaboração das propostas pelos candidatos (mínimo de 4 semanas);
- Apresentação das propostas;
- Análise interna das propostas e decisão.

Fase “contratual” e início efetivo da colaboração

2 semanas

Para o início do processo de concurso o anunciante deverá levar em conta:

- O pré-aviso de rescisão do contrato existente;
- As datas relevantes das estratégias de marketing;
- As datas de definição dos orçamentos;
- Os eventuais atrasos na constituição das equipas de media (grandes orçamentos);
- As condicionantes temporais para a reserva de espaços.

5. DEFINIÇÃO DE UM FEE DE REJEIÇÃO (OPCIONAL)

Como todas as empresas comerciais, uma agência de meios suporta custos de prospeção que fazem parte da sua atividade normal. Mas, quando as solicitações são mais exigentes no quadro dos concursos de agências, elas



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

geram custos superiores ao normal, que são repercutidos nos seus custos gerais e, por isso, indiretamente suportados pelos clientes existentes.

Por essa razão é recomendável a definição de uma contribuição financeira para as agências vencidas cabendo essa decisão ao anunciante. Caso opte por atribuir um *fee* de rejeição, esta informação deverá ser comunicada no início do processo às agências que façam parte da *short list*.

O principal objetivo é motivar as agências, ou compensá-las pelo incremento de esforço, ou por custos de deslocação ou estudos. O montante dessa contribuição financeira está diretamente relacionado com a importância dos trabalhos solicitados e dela as agências não devem esperar lucro mas um envolvimento real e sério no concurso.

6. SEGUIR AS REGRAS

6.1 Confidencialidade

A fim de privilegiar a clareza das regras do jogo, é uma boa prática o anunciante comunicar a cada uma das agências concorrentes o número e o nome dos concorrentes.

A consulta com concurso implica frequentemente que o anunciante confie à agência informações confidenciais sobre a sua política comercial, de marketing, de comunicação, etc. Da mesma maneira, a agência de meios confia ao anunciante elementos de natureza confidencial sobre a sua organização, a sua abordagem à negociação, os seus resultados, etc.

Por tudo isso, os parceiros devem comprometer-se a respeitar estritamente essa confidencialidade, prevendo-se nalguns casos a assinatura de um acordo mútuo de preservação dos interesses de ambas as partes.

6.2. Princípios de ética

Não é considerado ético, uma agência propor-se a trabalhar para um determinado anunciante sem qualquer remuneração associada, mesmo que por um determinado período experimental. Uma proposta desta natureza pode violar a lei da concorrência em alguns países, pelo que esta agência deverá ser excluída do concurso.

Realizar um concurso para obter apenas informação de mercado ou ideias e opiniões profissionais oferecidas pelas agências concorrentes também não é ético, já que todos os concursos de agências devem reger-se por uma intenção séria de rever a atribuição da conta do anunciante a uma ou mais agências.



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

7. A FASE PRINCIPAL DO CONCURSO

7.1. Formação da equipa de decisores

Na maioria das situações, mesmo que o processo seja conduzido pela equipa de trabalho, a sua tarefa é a de apresentar uma recomendação à Administração. Dependendo da cultura da empresa, podem existir mais ou menos pessoas na equipa da tomada de decisão.

Em geral, uma equipa pequena funciona melhor, talvez constituída por três ou quatro pessoas que estejam conscientes das necessidades de todas as áreas do negócio.

É importante que todos os decisores:

- Estejam sempre informados do andamento do processo;
- Estejam envolvidos na decisão, ou no mínimo, aprovelem o resultado de cada fase;
- Estejam presentes nas apresentações mais importantes de todas as agências;
- Se possível, devem reunir-se brevemente e de uma forma menos formal com cada uma das agências, antes das suas apresentações finais.

7.2. Apresentação do caderno de encargos

É recomendável que, antes da apresentação oral, seja enviado a cada agência em concurso o caderno de encargos, por forma a permitir às agências de meios refletirem sobre o mesmo e prepararem algumas eventuais questões.

O anunciante deve prever a organização de uma reunião para apresentar e comentar oralmente o caderno de encargos às agências. Uma reunião por agência consultada é a única forma de estabelecer com cada uma um diálogo construtivo.

As reuniões intermédias podem ser bastante úteis nos concursos de agência, especialmente se a estrutura de planeamento for complexa, quer em termos de planeamento como de compra, ou quando exista propriedade intelectual (eventos, programas, ...) a negociar ou que já sejam propriedade do anunciante.

É útil que o anunciante especifique quais as pessoas que podem contactar a agência de meios antes do período de preparação do seu dossiê, para eventuais informações complementares.

As informações complementares consideradas de interesse geral devem ser participadas a todos os concorrentes. No entanto, se geradas por



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

uma questão colocada por uma agência, pode configurar um elemento de interesse estratégico para a sua proposta, pelo que deve avaliar-se com a mesma se a informação é partilhável.

7.3. A gestão do processo

É impossível prever em detalhe como decorrerá todo o concurso. No entanto, o anunciante tem o dever para com as agências de manter um processo justo e informá-las com clareza de como o mesmo se irá desenrolar. Nenhuma agência deverá ser introduzida no concurso no decurso do mesmo. Caso nenhuma das agências corresponda às necessidades do anunciante, este deverá informar cada uma e iniciar um novo processo.

7.4. Condições de apresentação das propostas das agências de meios e ligação entre as equipas

É necessário permitir às agências de meios em consulta, a apresentação das suas propostas nas melhores condições de objetividade e neutralidade. Idealmente, é desejável receber sucessivamente cada agência de meios e, de preferência, ao longo do mesmo dia, por forma a melhor apreciar e comparar as abordagens de cada uma. Em todo o caso, é preciso garantir que os mesmos representantes do anunciante se encontram presentes nas diferentes sessões.

O tempo acordado que as agências dispõem para a sua apresentação deve ser especificado antecipadamente e deve, evidentemente, ser igual para todos.

O anunciante poderá desejar ter à sua frente a equipa que vai trabalhar a sua conta, ou pedir a sua composição precisa. (NOTA: Em casos de orçamentos elevados, a agência não disporá forçosamente, no momento, da equipa completa).

As agências de meios deverão deixar, antecipadamente, ou imediatamente a seguir à sua apresentação oral, um documento escrito com a sua proposta. É desejável que o conteúdo principal da proposta submetida, responda aos pedidos definidos no caderno de encargos.



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

8. O MÉTODO DE AVALIAÇÃO

A equipa de trabalho do lado do anunciante deverá certificar-se que todos os envolvidos na tomada de decisão tiveram tempo de reflexão suficiente para avaliar cada uma das propostas.

Todas as propostas deverão ser analisadas o mais objetivamente possível. A elaboração de um sistema de avaliação com uma lista onde constam as prioridades e critérios que foram determinados inicialmente, poderá ajudar a controlar os pontos mais importantes e não dispersar a atenção apenas com uma boa apresentação.

É desejável que em cada uma das fases a decisão seja rápida. O anunciante deve indicar às agências a data em que espera tomar a decisão.

9. A DECISÃO

A decisão deverá ser tomada com a maior brevidade possível. O anunciante deverá decidir-se dentro de uma ou duas semanas após as diversas apresentações e anunciar a agência vencedora.

Após o concurso e antes do anúncio público, o anunciante deverá fazer uma reunião de balanço, um *debriefing* com as agências não vencedoras, de forma a esclarecer eventuais dúvidas e recuperar todo o material confidencial e informação que disponibilizou durante o processo. Neste *debriefing*, serão comunicados os resultados, baseados nos critérios de avaliação, obtidos pela agência e é aconselhável que se partilhem os valores obtidos pela média das restantes agências da *short-list*.

O anunciante, após solicitação, deve aceitar a devolução das apresentações, comprometendo-se a não utilizar nenhuma das ideias nela contidas sem a devida permissão e, se necessário, acordar um pagamento para a utilização das mesmas.

10. GESTÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE TRANSIÇÃO

O contrato com a agência incumbente deve ser honrado, principalmente em relação ao período de aviso prévio para rescisão e pagamento das faturas pendentes. O anunciante deverá assegurar que esta cooperará no processo de transição para a nova agência.

É fundamental e do próprio interesse do anunciante que esta transição seja feita de forma rigorosa, de modo a garantir a completa transferência de materiais e informações. Particularmente importante as estratégias e planos de meios / negociações desenvolvidas, bem como a transferência de



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

todos os contratos de longa duração com os diversos meios de comunicação.

Estes procedimentos, bem como direitos de autor e propriedade intelectual, devem estar sempre salvaguardados em contrato.

A transição deverá envolver as três/quatro entidades - O anunciante; a agência incumbente; a nova agência e, a existirem, os consultores. Deve ser composta por reuniões presenciais, de forma a potenciar uma partilha de conhecimentos, o que será benéfico para o anunciante.

Celebre o início da uma relação duradoura com a agência vencedora e agende reuniões, a fim de definir processos e estabelecer objetivos para a nova estratégia.



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

ANEXO

Caderno de encargos e critérios de seleção

1. Um brief em três partes

1.1 O anunciante

Com o propósito de se apresentar aos seus parceiros potenciais, o anunciante poderá fornecer a informação indicada nos três capítulos seguintes:

Apresentação da empresa

- Histórico
- Estrutura acionista
- Relatório anual / relatório do Grupo, se for o caso
- O objeto da empresa / filosofia geral (projeto empresarial)
- Política de produtos ou serviços
- Posição da pesquisa e desenvolvimento (R&D)
- Organização e organograma / circuitos de decisão
- Apresentação dos interlocutores da agência (campo de intervenção)
- Os projetos estruturais a curto e médio prazo
- Imagem e notoriedade da empresa

Atividade / marcas e produtos da empresa

- Apresentação da atividade principal / as marcas, os produtos e os serviços da empresa
- Os clientes da empresa / os números atuais e potenciais
- Situação concorrencial da empresa em cada um dos mercados que ocupa
- Notoriedade e imagem dos seus produtos, das suas marcas
- As perspectivas de mercado a curto e médio prazo
- A sua rede de distribuição
- Contexto sociopolítico (legislação, expectativas dos consumidores, etc.)

A publicidade e a comunicação

- Estrutura do serviço de publicidade / comunicação / decisores
- Os principais objetivos fixados na comunicação (imagem, notoriedade,...)
- Os diferentes prestadores de serviço no domínio da publicidade e da comunicação e as suas missões precisas
- Campanhas e criações desenvolvidas



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

- Análise dos investimentos de media e não media e da sua estrutura, por cada um dos produtos, em perspectiva de ações concorrentes
- A prestação dos serviços de media atual, em particular, as tarefas confiadas à agência de meios em relação à agência de publicidade

1.2 O contexto do concurso

Aqui, trata-se de descrever o caderno de encargos no qual se inscreve o concurso de agências. Por exemplo:

- Principais resultados do diagnóstico da situação atual, a natureza de eventuais disfunções e as origens identificadas
- As evoluções, internas ou externas, que justificam a interrogação quanto ao funcionamento existente
- As formas de pagamento consideradas
- O tipo de relação, nomeadamente contratual, que o anunciante pretende implementar
- Os objetivos claramente definidos e as missões que serão confiadas à agência de meios; o anunciante especificará igualmente os critérios sobre os quais a empresa escolherá a sua futura agência de meios, e depois, numa segunda fase, como avaliará o desempenho do seu parceiro

1.3 As questões colocadas

Esta terceira parte do caderno de encargos será a ocasião para o anunciante exprimir claramente as suas necessidades e as formas como deseja as respostas. Para ser capaz de realmente comparar as diferentes propostas, é recomendável estabelecer essas questões com a máxima precisão.

Por exemplo:

- Como está organizada a agência de meios? Qual a composição das equipas que serão colocadas à minha disposição?
- Que forma de remuneração propõe tendo em conta a especificidade das minhas necessidades?
- Poderá analisar de forma crítica a estratégia da minha empresa o ano passado, tal como tais e tais planos previstos?

Os critérios de seleção que se seguem constituem uma lista não exaustiva na qual se poderá inspirar para essas questões.

2. Os critérios de seleção

Organizam-se naturalmente em torno de dois grandes registos:

- **A agência de meios:** critério ligado à natureza, especificidade da agência de meios (para comparar com as expectativas e estrutura do anunciante),
- **A problemática dos media:** critérios ligados à apreciação das respostas a



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

um caderno de encargos técnico (proposto pelo anunciante no quadro da consulta).

Em cada um dos registos, o anunciante poderá utilizar a lista adiante como um “lembrete”, a fim de construir a sua proposta de grelha de seleção e, sobretudo, de a organizar por temas e prioridades. É de grande utilidade apresentar os grandes temas da sua lista de prioridades às empresas consultadas, a fim de estar certo que cada uma delas trará as informações de que precisa e dará a essa informação a mesma importância que o anunciante.

2.1 Agência de meios

Regra geral, os critérios desta categoria permitem ao anunciante fazer a seleção das empresas que deseja consultar. Ele selecciona com base em informações conhecidas ou através de pesquisas documentais ou entrevistas, mais ou menos formais, com as empresas em questão.

Atender empresas nesta fase de reflexão permite, por vezes, ao anunciante uma simplificação do procedimento de seleção pela:

- Simplificação do caderno de encargos,
- Identificação da inadequação de uma empresa, que uma simples análise a um dossiê não permitiria.

Encontra aqui uma lista não exaustiva dos critérios de seleção de agências de meios.

Estrutura, amplitude, ambiente e imagem da agência de meios

Propriedade:

- Detalhe da repartição do capital da empresa, da empresa(s)-mãe
- Detalhe da fundação, resultados e solidez financeira, modelo económico, sustentabilidade do capital, etc.

Dimensão:

- Volume de negócios
- Repartição do volume de negócios por media

Ambiente:

- Pertença a um grupo de agências de comunicação ou de media
- Independência dos media
- Parceiros naturais da empresa (filiais...)
- Adesão a associações profissionais (ICAP, CAEM, APAME, etc.)
- Portfólio de clientes

Estrutura:

- Lista dos principais clientes e sua dimensão
- Ganhos e perdas recentes
- Presença de contas pertencentes ao mesmo setor de atividade: gestão de confidencialidade, de imparcialidade



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

Caráter internacional:

- Da agência de meios, dos seus acionistas, dos seus clientes, dos seus colaboradores

Posicionamento, notoriedade e imagem:

- Perceção dos anunciantes, agências de comunicação, meios e capital de simpatia
- Afinidade entre colaboradores das duas empresas

Organização e âmbito do serviço, remuneração

Filosofia geral, abordagem ao negócio:

- Palavras que definem a empresa
- A sua tradução na organização, procedimentos...

Organização operacional:

- Estrutura comercial e perfil dos colaboradores

Organização interna: especialização / integração

- Definição e papel dos principais departamentos da empresa
- Dirigentes e equipas postos à disposição do cliente: experiência, personalidade, especialização.

Amplitude do serviço e presença ou não de certas funções:

- Estudos/pesquisa, sponsoring, multimedia, marketing direto, etc
- Lista dos bancos de dados e ferramentas, identificação e qualificação (estas ferramentas são propostas ao mercado por fornecedores externos ou são desenvolvidas pela própria agência de meios?)
- Software de ajuda à tomada de decisões estratégicas
- Software de tratamento de dados da concorrência
- Software de planeamento de meios
- Software de otimização de compra de espaço
- Software de gestão das operações de compra de espaço
- Ferramentas de mediação de eficácia
- Ferramentas de análise transversal
- Outras.

Administração e finanças: procedimentos e documentos detalhados de gestão

Sistema informático: parque e equipamento, meios humanos, ligações

informáticas com os anunciantes, garantia de que a troca de dados

informáticos é feita através de soluções eletrónicas que garantem permitem total segurança da troca de informação)

Remuneração: tipo e modalidade de aplicação

2.2 A problemática dos meios

Claramente, a lista detalhada dos critérios utilizados para avaliar as propostas das empresas consultadas vai depender largamente do conteúdo do caderno de encargos do anunciante. Dependendo de se tratar de uma análise de grande dimensão, de uma estratégia de meios, de uma proposta de plano de media, de uma abordagem de preços líquidos, de um exercício



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

de previsão de audiências, etc., alguns dos critérios listados acima serão mais ou menos pertinentes ou terão um peso mais ou menos importante.

É geralmente nesta fase que o anunciante solicitará uma proposta detalhada de serviço e de remuneração.

Critérios estratégicos:

Pertinência, criatividade e realismo das propostas.

Presença de propostas alternativas e justificação da recomendação.

Relações, filosofia, método de:

- Planeamento de media
- Compra de espaço
- Otimização
- Avaliação (quantitativa, qualitativa...)

Critérios financeiros:

Política de negociações (assente por exemplo na especialização e experiência de casos semelhantes).

Aplicações dos elementos acima a um dos exercícios concretos da orçamentação.

Experiência e capacidade de:

- Consolidação de compras (multi-empresas do anunciante ou multimarcas)
- Coordenação das negociações
- Instrumentos de simulações ou de ajuda à negociação

Critérios de avaliação direta:

Integração das ferramentas e estudos aos procedimentos de planeamento de media e otimização de compra de espaço.

Exercício “real” de construção e simulação de um plano permitindo:

- Avaliar a capacidade de previsão (em TV)
- Avaliar o desempenho de media
- Conhecer e ver funcionar as ferramentas, os documentos de acompanhamento e controle, os procedimentos de otimização,

ou

Exercício “diferido” associado a um plano do anunciante, permitindo:

- Análise crítica de um plano de meios recente do anunciante,

ou

Exercício de análise retroativa relativa a um planeamento meios de um outro anunciante cliente da agência de meios, permitindo:

- Análise crítica do que faz simultaneamente a concorrência
- Critérios ligados à proposta da agência de meios
- Âmbito do trabalho
- Equipa colocada à disposição
- Modo de funcionamento proposto (anunciante/agência/agência de meios)



A Seleção de uma Agência de Meios

Boas Práticas na Relação Cliente Agência

Remuneração:

- Tipo e modo de remuneração (global, por tipo de prestação, percentagem do volume de investimento-bruto ou líquido, fee fixo, compensação horária,).
- Com incentivo: filosofia (sobre a otimização, a negociação, ambos,...), forma de cálculo, detalhe dos parâmetros que entram para o cálculo, plafonamento.

Para o conjunto destes critérios, uma análise factual de dados quantitativos é geralmente requerida. Convirá ser extremamente vigilante relativamente à comparação dos dados e resultados:

- De desempenho de media: com critérios constantes (diferentes ferramentas produzem geralmente resultados diferentes);
- De desempenho de compra: para uma estrutura de plano e critérios constantes (as diferenças de terminologia podem gerar confusões);
- De remuneração: percentagem sobre o investimento bruto, líquido, com ou sem incentivo....De maneira a evitar confusões, o anunciante poderá pedir às empresas consultadas uma simulação da sua remuneração global no primeiro ano.

Mais informações

Este conjunto de princípios sobre como fazer um concurso de agências de media foi desenvolvido pela APAN e APAME, inspirado num conjunto de documentos internacionais, tendo ambas as partes dado o seu acordo e apoio, recomendado assim a sua adoção por clientes e agências.

Uma versão digital deste guia está disponível nos sites dos signatários

