

# Agência certa.

Guia de boas práticas para concursos  
de agências de publicidade e comunicação.



associação portuguesa de anunciantes



# Introdução.

Os profissionais de marketing têm que trabalhar em parcerias mutuamente benéficas com as suas agências com o objectivo de criar, construir e manter marcas fortes e com boa reputação. Este documento de Boas Práticas contém **regras e recomendações práticas sobre como gerir um concurso de agências** de publicidade e comunicação desde a procura até à selecção e gestão dessas relações de parceria.

Este é um guia subscrito pela APAN e pela APAP visando conduzir o sector a novos níveis de profissionalismo numa matéria que é de reconhecida importância e benefícios mútuos.

Há que ter presente que os concursos são exercícios altamente dispendiosos e desgastantes, tanto para as agências como para os anunciantes. **Ao esvaziar a agência de grande parte dos seus recursos, prejudica os seus restantes clientes.**

A selecção e a retenção da agência certa, é fundamental para qualquer anunciante, dado o importante papel que estas desempenham na promoção da empresa e das suas marcas, tendo como objectivo último, a sua rentabilidade.

**Os relacionamentos de longo prazo tendem a beneficiar a saúde das marcas**, pelo que, antes de um anunciante avançar com um concurso de agência deve ter em consideração os seguintes aspectos fundamentais:

---

# 10

---

## Considerações

antes de iniciar um processo de selecção ou mudança de agência

**01.** Deve ter muito claro que a **mudança de agência deve ser no melhor interesse da marca** ou da empresa como um todo, no sentido de aumentar o seu valor para o accionista. Antes de avançar para um concurso de agência, deve ter a certeza de que foram feitos todos os esforços para preservar a actual relação cliente-agência.

**02.** Se considera que o concurso é a acção mais acertada, então é importante não apenas garantir o total **apoio da gestão de topo da companhia**, mas que estejam identificados e sejam envolvidos no processo todos quantos tenham poder de decisão.

**03.** Se na empresa existe um **departamento de compras** com responsabilidades nesta área, então deve envolvê-lo desde o início, em benefício do valor acrescentado para este processo, e não apenas no final para a discussão dos termos e condições contratuais.

**04.** Caso o entenda pode procurar **ajuda profissional externa** quer junto das associações de que faz parte, quer de consultores especializados. Neste último caso, tenha em conta que esse envolvimento tornará este processo bastante mais dispendioso, podendo esperar como retorno, uma redução da carga do trabalho da equipe envolvida no concurso e o benefício da experiência dos consultores.

**05.** Antes de iniciar todo o processo deve **conferir os compromissos** com a sua actual agência, particularmente no que diz respeito ao período de notificação para o terminus do contrato.

**06.** Deve pesar as implicações relativas à **informação da sua actual agência** sobre a decisão de avançar com um concurso versus a confidencialidade, evitando que esta saiba por outra fonte que não o seu cliente.

**07.** É fundamental obter a **concordância de todos os envolvidos** no processo de tomada de decisão acerca dos requisitos que se pretende da futura agência. Invista algum tempo e esforço na elaboração de um **briefing escrito e na decisão do orçamento**. Esse briefing deve descrever de forma clara, a actual posição da marca ou da empresa e das suas necessidades futuras, devidamente contextualizadas em objectivos de marketing e de negócio. É importante decidir se é o cliente que vai actuar como coordenador das relações e do trabalho do conjunto de agências que venham a ser seleccionadas, se pretende ter uma agência líder ou ainda se se trata de um concurso para um trabalho único (one-stop-shop), sem continuidade.

**08.** Pense um pouco sobre o tipo de concurso que melhor servirá os seus interesses. O processo de concurso tradicional é caro para ambas as partes, pelo que, quando apropriado, **é recomendável que sejam acordados honorários para suportar uma porção justa dos custos** da agência e assegurar uma abordagem profissional de ambos os lados. Note que, por oposição aos concursos, existem muitos casos de selecção de agências baseados na sua reputação, empatia pessoal, credenciais e referências de outros clientes.

**09.** Antes de começar o processo de selecção, tanto o anunciante como as agências participantes necessitam um **acordo de confidencialidade mútuo**, onde devem estar incluídos assuntos importantes como os direitos de autor e propriedade intelectual

dos trabalhos apresentados. Este acordo deve incluir os materiais e informação fornecida pelo cliente e aquela que foi produzida pela agência.

**10.** É recomendável preparar previamente uma **estratégia de comunicação sobre o concurso**, incluindo um comunicado de imprensa, de forma a preparar-se para lidar com as abordagens da imprensa especializada, em caso de haver fuga de informação em qualquer fase do processo.

# Regra

# 01.

Prepare um **briefing de carácter geral**, incluindo uma indicação clara do orçamento de marketing da marca. Faça uma **primeira triagem do perfil** de agência que melhor se adequa à sua empresa tendo em conta a dimensão, especialização, âmbito de actuação geográfica e potencial conflitualidade.

Defina com cuidado os critérios que utilizará para avaliar a lista inicial de agências. Consulte as **associações do sector** para conseguir um bom aconselhamento e leve em conta a acreditação da agência pela APAP.

Procure **trabalho existente para outros clientes** e fale com os seus pares noutras empresas, em relação às suas experiências com as agências que pretende consultar.

Peça **credenciais às agências** que considera cumprirem os critérios da sua avaliação (long-list).

---

Prepare toda a informação base necessária para este processo.

Caso seja necessário, solicite que as credenciais demonstrem a capacidade da agência em trabalhar comunicação integrada. Esteja consciente que essa procura de informação pode denunciar as suas intenções e inundá-lo de aproximações espontâneas de outras agências, prejudicando a relação com a sua agência actual, caso ela não conheça os seus planos. Permita uma **reunião de apresentação de credenciais** (medium-list) até um máximo de 6 agências para conhecer as equipas, os seus métodos e capacidade instalada. Dê uma semana para preparação das credenciais.

Avalie toda a informação que conseguiu face aos critérios previamente definidos.

---

# Regra

# 02

Para avaliar e seleccionar a agência com que irá trabalhar, deverá ser suficiente utilizar no concurso apenas uma acção, um projecto ou uma marca. Prepare um **briefing escrito, conciso e completo** para as agências a concurso tentando ser o mais explícito possível em relação à natureza dos serviços que pretende utilizar. É aconselhável clarificar se a avaliação da agência faz parte da relação. O briefing deve esclarecer se se pretendem apenas propostas estratégicas acompanhadas de alguns conceitos criativos ou se é esperado um concurso criativo completo ou ainda se está apenas previsto um projecto experimental. Não esqueça que os custos de talento e materiais a suportar pela agência irão ser um reflexo desta sua decisão. Agências e anunciante deverão respeitar e cumprir o que for definido. Indique o **sistema de remuneração e os termos**

---

Pense nas questões que lhe serão colocadas pelas agências e prepare um briefing escrito em conformidade.

**do contrato.** Torne explícito o orçamento em causa – isto é tão importante como a informação da remuneração. A clarificação destes aspectos será uma garantia contra mal entendidos durante as negociações e evitará perdas de tempo para ambas as partes e má gestão de expectativas. Comunique e torne claro todos os critérios com base nos quais as propostas serão avaliadas. Defina um **sistema de avaliação objectivo**, para classificar as propostas apresentadas e explique-o aos concorrentes.

---

# Regra

# 03.

---

Considere o tempo necessário para as agências responderem ao briefing.

Prepare um **calendário rígido para o processo** do concurso e cumpra-o, sem exceções. Permita que as agências façam **reuniões pessoais com o cliente** com o propósito de clarificar o briefing e colocar questões que entendam ser fundamentais para desenvolver a proposta. Não subestime o valor das reuniões informais com as agências a concurso. Deverá ser dado tempo entre o briefing e a apresentação das propostas de forma a permitir o desenvolvimento de ideias construtivas. Tendo em conta que mesmo numa relação já estabelecida, propostas completas podem demorar bastante tempo a desenvolver, neste caso **pelo menos 4 semanas** serão necessárias para o desenvolvimento de um trabalho completo, de concurso de agência.

---

# Regra

# 04.

---

Convide até 3 agências para um concurso (ou 4 se incluir a actual).

Decida o concurso tendo como base uma **lista de apenas 3 agências**. Se a actual agência for convidada a participar então poderá ir até às 4 agências no total. **Não convide a actual agência** para o concurso se não tem qualquer intenção de a reconduzir. Se ainda não o fez, deve falar com a sua agência sobre as razões que o levam a não a incluir na lista de convidados.

**Não se deixe seduzir pelo alargamento** da lista de agências a concurso.

Dê a conhecer aos concorrentes o número de agências convidadas e se inclui, ou não a sua agência actual. O cliente deve informar por escrito se o concurso e os nomes das agências participantes são confidenciais

É neste momento, ou seja, antes da reunião de apresentação do briefing, que deve ser assinado o **acordo de confidencialidade**, caso isso seja um requisito.

---

# Regra

# 05

---

Forneça toda a informação de mercado, clarificada e interpretada.

Deve estar disponível para partilhar, numa base de confidencialidade, **informação de mercado e outros estudos relevantes** e permitir ainda que a equipe da agência tenha acesso a pessoas na empresa com quem necessitem trabalhar, embora sob recomendação.

Assegure-se de que é um **elemento experiente da empresa quem dá resposta** a todas as questões e pedidos da agência, de forma a assegurar consistência na informação. Não subestime o tempo de envolvimento de alguém por um curto período de tempo.

Permita as mesmas regras de acesso a todas as agências a concurso.

---

# Regra 06



---

Demonstre o seu compromisso neste processo através de alguma contribuição financeira.

Deve decidir se vai apresentar alguma **contribuição financeira para o concurso** que deverá ser anunciada no início da consulta e de forma igualitária para todas as agências da short list. Embora não cubra o investimento nem o trabalho das participantes, demonstra compromisso e seriedade nas suas intenções, funcionando como um elemento motivador.

---

# Regra

# 07



---

Conheça os papéis de todos os envolvidos de cada um dos lados e defina um sistema objectivo de avaliação.

Assegure-se de que todos os membros envolvidos foram completa e claramente “briefados” e que estarão presentes em cada fase do processo. Informe as agências das designações das funções de todos os membros que intervêm em representação do cliente.

Estabeleça **critérios objectivos de avaliação para cada concurso** e explique-os aos concorrentes.

Garanta que as equipas envolvidas nas apresentações das agências incluem membros que irão trabalhar a conta no futuro.

---

# Regra 08



---

Insista numa disciplina comercial antes de apresentar o vencedor.

Assegure-se que antes da nomeação do vencedor ser anunciada, se tenham discutido **contratos, remuneração e gestão da relação**. O envolvimento dos profissionais do departamento de compras (caso tenham estado envolvidos no concurso) devem assegurar que todos os termos sejam negociados na altura certa e que todas as obrigações contratuais formalmente assinadas.

---

# Regra

# 09.

---

Decida e informe de forma justa e rápida.

Decida sobre a agência vencedora de forma tão rápida quanto possível, normalmente **não mais do que uma semana**, depois de terem sido feitas todas as apresentações das agências a concurso (excepto naqueles casos especiais em que tenha sido acordado fazer um pré-teste do trabalho criativo) Estabeleça um procedimento próprio para informar sobre a sua decisão, assegurando que todas as agências a concurso são informadas dos resultados no mesmo dia.

Avance de imediato com um comunicado de imprensa junto dos meios de comunicação social.

---

# Regra

# 10



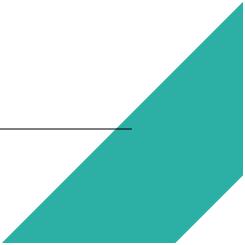
Após o concurso, e por cortesia, dê oportunidade às agências não ganhadoras de reunirem consigo para conhecerem as razões de não terem ganho. As agências que não ganharam devem devolver todo o material e informação confidencial que lhe foi fornecida para o concurso, recebendo de volta as propostas apresentadas. Honre o contrato com a sua agência actual, particularmente no que respeita ao período de pré-aviso e pagamento das facturas vencidas e assegure a sua cooperação na passagem do testemunho à nova agência, garantindo que todos os materiais que pertencem ao cliente sejam devolvidos conforme o contrato. Quando uma nomeação é feita, assegure-se de que o contrato entre o cliente e a agência está totalmente negociado, acordado e assinado.

---

Orientações para uma boa implementação e gestão da relação.

Dê as boas vindas à agência ganhadora celebrando o início de uma relação duradoura e mutuamente satisfatória. Providencie de imediato reuniões introdutórias a fim de criar familiaridade entre as equipas envolvidas e um maior conhecimento sobre os processos dos respectivos negócios. Acorde objectivos realistas para a(s) marca(s), estabeleça medidas de eficácia que sejam validadas pela administração da empresa. As relações cliente-agência são muito valiosas e necessitam de uma gestão activa: reveja e reinvesta nessa relação através da utilização estratégica de brainstorms. Aproveite para estabelecer um plano de reuniões regulares, semestrais e anuais, de avaliação mútua.

---



## Mais informações.

Este conjunto de regras sobre como fazer um concurso de agência foi desenvolvido pela APAN e a APAP, inspirado no documento “Finding an Agency” subscrito pelo ISBA e pelo IPA, nossas congéneres do Reino Unido, tendo ambas as partes dado o seu total acordo e apoio, recomendando assim a sua adopção por clientes e agências.

Como apoio complementar, estão disponíveis na APAN e na APAP modelos com os mais importantes e relevantes documentos de suporte às diversas etapas deste processo.

Uma versão digital deste guia está disponível no site dos signatários.

### **APAN** Associação Portuguesa de Anunciantes

Av. da República, 62F - 6º  
1050-197 LISBOA  
Tel. +351 21 796 96 92  
Fax: +351 21 793 85 76  
E-mail: [apan@apan.pt](mailto:apan@apan.pt)  
[www.apan.pt](http://www.apan.pt)

### **APAP** Associação Portuguesa das Empresas de Publicidade e Comunicação

Rua Carlos Testa, 1 - 1ªA  
1050-046 LISBOA  
Tel. +351 21 312 15 60  
Fax: +351 21 312 15 69  
E-mail: [apap@apap.co.pt](mailto:apap@apap.co.pt)  
[www.apap.co.pt](http://www.apap.co.pt)