

O valor certo.

Guia de Boas Práticas para Remuneração das Agências de Comunicação.

Price is what you pay

Value is what you get

Warren Buffett



associação portuguesa de anunciantes



associação portuguesa das agências de publicidade, comunicação e marketing

Introdução.

QUANTO CUSTA UMA IDEIA?

Colocar um preço sobre o capital intelectual é um dos maiores enigmas enfrentados por agências e clientes, razão porque APAN e APAP entenderam oportuno lançar um documento que ajude agências e anunciantes a determinar a remuneração justa e equitativa para que a parceria se desenvolva e prospere.

O modelo de negócio das agências sofreu alterações e desenvolvimentos, devido principalmente ao crescimento das comunicações digitais e à forma como os anunciantes pagam pelo conjunto dos serviços solicitados/prestados. Nos últimos anos temos vindo a assistir ao desenvolvimento de formas mais complexas e sofisticadas de remunerar as agências, com os anunciantes a procurarem relações com base no valor e eficácia. As tendências de remuneração mais recentes apresentadas neste guia são também um reflexo de um movimento nacional, tanto dos anunciantes como das agências, no sentido de haver maior flexibilidade na oferta de campanhas de marketing eficazes com orçamentos

reduzidos. Os departamentos de compras têm também tido um papel crucial neste período de desenvolvimento de novos modelos de pagamento, particularmente nas remunerações baseadas em resultados. Nos últimos anos têm também surgido modelos experimentais de remuneração e não temos dúvidas que os modelos vão continuar a evoluir. Nesse sentido, a APAN e a APAP vão continuar a dialogar entre si, na procura e destaque de algumas soluções e de novas ideias para o mercado, de forma a garantir que os modelos a aplicar sejam justos para todas as partes e que ajudem a alcançar excelentes resultados para todos

PORQUE É QUE A REMUNERAÇÃO DE AGÊNCIA PODE SER UMA NEGOCIAÇÃO COMPLEXA

A PERSPETIVA DA AGÊNCIA

- Os relacionamentos são fundamentais para uma parceria de negócios bem-sucedida, razão porque muitas vezes as agências abdicam de negociações muito duras.

- No caso de um cliente existente, a agência teme que se pressionar muito pode levar a que o cliente coloque a conta a concurso, ou mesmo que abdique da agência.
- À medida que aumenta a pressão sobre as margens e a rentabilidade, ganhar e manter clientes é visto como primordial.
- A agência trabalha de forma mais eficaz e produtiva quando acredita que está a ser remunerada de forma justa o que, implicitamente, significa que o seu trabalho é reconhecido.

A PERSPETIVA DO CLIENTE

- Muitas vezes o cliente não entende a estrutura financeira de uma agência.
- A variedade de metodologias de remuneração pode tornar o assunto confuso.
- A falta de compreensão sobre os sistemas de remuneração resulta numa suspeição frequente sobre os custos.
- Existe uma pressão contínua da gestão para reduzir custos.
- A negociação pode vir numa fase difícil - após a decisão emocional tomada de avançar com um concurso

NÃO EXISTEM DOIS CLIENTES IGUAIS

- Os clientes têm geralmente diferentes necessidades

- de trabalho da sua agência de publicidade/ /comunicação/ marketing. Por exemplo, existem contas com mais ênfase na produção e na rapidez de resposta, enquanto outras podem requerer um trabalho de consultoria estratégico do negócio ou na gestão de um portfólio de marcas.
- As agências também sabem que fazer um anúncio para o cliente "A" pode levar (o dobro do) muito mais tempo de um anúncio semelhante para o cliente 'B', dependendo de seus procedimentos internos (aprovações, pesquisa, etc.)

NÃO EXISTEM DUAS AGÊNCIAS IGUAIS

- Superficialmente os cargos e processos podem parecer os mesmos, porém a experiência da equipe, a cultura e o foco irá variar (apenas como exemplo, algumas agências contribuem fortemente para o posicionamento das marcas/ produtos, assentes em conceitos criativos exclusivos, e outras podem ter o seu foco na qualidade do serviço; e isso pode influenciar os custos).
- O mercado é suficientemente vasto e nele cabe uma ampla gama de agências que oferecem serviços com uma grande variedade de custos de estrutura. É por isso que não há um custo padrão da agência, da mesma forma como não há um custo padrão para os produtos dos clientes.

A FALTA DE CLAREZA SOBRE O ORÇAMENTO INICIAL

- Muitas vezes, sob a pressão de um concurso, as agências não exigem uma indicação precisa do orçamento e do âmbito do trabalho envolvido. Em muitos casos, os clientes também não estão em condições de fornecer essa informação, nesta fase. Uma boa prática de negócios requer que este seja claramente indicado no brief, para que a agência possa estar confiante de que pode fornecer os serviços necessários dentro do orçamento, antes de entrar no processo de concurso.

As páginas seguintes estão divididas por secções, que correspondem a uma lista com os 10 pontos fundamentais em termos de boas práticas, assim identificados com base na análise dos que foram considerados como os melhores acordos sobre remuneração; também se aborda o tema dos principais sistemas de pagamento, com resumos acerca das vantagens e desvantagens de cada caso.

10

Princípios

fundamentais para definir
um acordo de remuneração

Os melhores acordos de remuneração entre agências e anunciantes partilham de uma série de princípios, que devem ser seguidos:

De compreensão e aplicação simples

Um acordo de remuneração deve ser suficientemente simples e claro para que todos os envolvidos o possam compreender e executar. Um acordo complexo e de difícil compreensão pode exigir demasiada atenção e energia na resolução de conflitos e em detalhes administrativos, que deveriam ser aproveitadas para outras questões. E não incitam ao desenvolvimento ou à criação de boas ideias de marketing ou de publicidade.

Justo para ambos, anunciantes e agências

Os anunciantes devem esperar pagar, e as agências devem esperar receber, valores equilibrados, que incluem uma margem de lucro justa e clara. Apenas assim se gera uma relação verdadeiramente *win-win*. Conciliar os interesses e prioridades das agências e dos anunciantes

É importante que o sistema de remunerações seja desenvolvido de forma que os objetivos das agências vão de encontro às prioridades e necessidades dos anunciantes. Ambos devem sentir que trabalham para um fim comum.

Acordo fechado antes de se comprometerem os recursos das agências

Há normalmente urgência em começar a trabalhar rapidamente quando se iniciam novas “relações”. Para evitar riscos desnecessários, quer para agências quer para anunciantes, o trabalho efetivo só deve começar depois de demonstrado que os termos dos acordos com as agências são claros e compreendidos por todos, e que pelo menos os pontos principais estejam colocados por escrito e assinados.

Registados num contrato ratificado e assinado pela agência e pelo anunciante

Um contrato escrito cria segurança e clareza no futuro. Se não houver um acordo escrito claro não existe uma base para a resolução de problemas. Quer a APAN, quer a APAP têm contratos “tipo”, que podem servir de ponto de partida. É importante que todos os envolvidos compreendam o contrato e estejam cientes das obrigações impostas pelo mesmo.

Suficientemente flexível para que se possa ajustar a eventuais futuras alterações

É importante que os termos da remuneração se mantenham flexíveis para que possam absorver alterações de fundo nos serviços prestados, nos budgets, na calendarização, na estrutura dos recursos a utilizar, a novos produtos que se desenvolvam,

a novos mercados, a alteração de objetivos da empresa, ou a produtos com investimentos limitados ou erráticos.

Envolvimento e acompanhamento por parte das direções, com os princípios definidos e claramente comunicados às equipas, por ambas as partes.

Os gestores de topo responsáveis pela eficácia das comunicações de marketing devem ser responsáveis pelo estabelecimento de objetivos e pelos mecanismos de funcionamento do sistema de remuneração da agência em conjunto com o departamento de compras, e os colaboradores que o implementam no terreno em ambas as organizações são responsáveis por entender os detalhes do sistema de remuneração, de forma a evitar conflitos na sua execução comum.

Capacidade de resistir ao “teste do tempo”, e ser compreendido por qualquer colaborador, quer do lado do anunciante quer da agência.

Tanto os anunciantes como as agências podem esperar um acordo de remuneração duradouro, caso os pontos anteriores sejam adotados na sua elaboração. É inevitável que os planos de negócio dos anunciantes sofram alterações ao longo do tempo e, conseqüentemente, também os serviços prestados pelas agências se alterem. Mas o acordo de remuneração entre anunciantes e agências deve ser suficientemente robusto para que sobreviva.

Baseado em termos e definições claras e acordadas

Ao discutir os pontos do acordo, ambas as partes devem usar as mesmas palavras e frases. Os termos utilizados podem ter significados diferentes, e deve-se dar especial atenção à sua definição clara para que, assim, se possa garantir que se está a “falar a mesma linguagem”.

Acompanhamento e revisões em datas específicas

O trabalho realizado, e o que se espera venha a realizar-se, deve ser periodicamente comparado com o que consta no acordo original. Esta avaliação deve acontecer numa revisão formal do acordo, que deve acontecer no mínimo uma vez por ano, idealmente de seis em seis meses, e sempre numa perspetiva de 360º. No que respeita a relações recentes, é prudente haver uma revisão no fim do primeiro trimestre, de forma a avaliar se o modelo de remuneração acordado está a funcionar na prática e se é adequado, devendo ser ajustado em consonância.

A remuneração mais justa pode ser conseguida com um conjunto de diferentes tipos de remuneração. Por exemplo, um honorário de retenção pode ser utilizado em conjunto com um honorário de projeto, com uma receita adicional para além do que seria o valor estabelecido, como uma forma de pagamento que poderia ser ganho através de um mecanismo

de pagamento por resultados. No entanto, estes métodos “híbridos” devem reger-se na mesma pelos princípios apresentados acima. Mais importante, não podem ser apenas os responsáveis estratégicos e financeiros a negociar, a acordar e a gerir os modelos de remuneração, o marketing tem de estar totalmente envolvido no processo.

O que se cobra, neste momento?

Vista geral dos métodos chave de remuneração utilizados, individual ou conjuntamente:

Honorário de Retenção

Honorário de Projeto

Honorário variável com base no tempo real despendido

Honorário por Escalões e Bónus

Honorário de Consultoria e de Criação

Honorário de Licenciamento

Honorário por Output ou Rácios de “Saída ou de Prateleira”

Comissão

Acresce: Pagamento por Resultados (PPR) e Remuneração Sobre Valor.

HONORÁRIOS DE RETENÇÃO

Como funciona:

Os honorários de retenção foram desenvolvidos como

uma forma apropriada de remunerar as agências criativas após a divisão entre o planejamento e a compra de mídia do trabalho criativo. Estes honorários são previamente acordados para cobrir períodos limitados de atividade (normalmente de um ano), e são pagos mensalmente. Regra geral, estes acordos têm como base um âmbito detalhado de serviço e um plano de recursos para um período definido, procurando refletir o volume de trabalho exigido à agência. Estes honorários são normalmente calculados com base numa estimativa dos custos com pessoal (i.e. determinado número de pessoas a x% de ocupação total por ano), um valor fixo para despesas gerais (usualmente expresso em percentagem dos custos com pessoal - vulgo *overhead*), e uma parcela adequada de lucro.

O âmbito do trabalho e o plano de recursos da agência devem ser definidos ao pormenor, com as várias fases das atividades separadas em termos das funções necessárias dos diferentes colaboradores da agência, consoante as suas competências e senioridade para garantir a resposta esperada. Isto irá criar um mapa da carga horária do pessoal que, associado aos custos por hora, pode ser traduzido no custo total para o anunciante, faturável mensalmente. Idealmente os acordos com honorários de retenção devem incluir uma provisão para um período mais alargado de trabalho, para que, se ambas as partes acordarem

manter a colaboração, não tenham que negociar um novo honorário de retenção todos os anos. Na prática, o âmbito detalhado do trabalho sofre alterações todos os anos, necessitando assim, de um recálculo no nível dos honorários.

A maioria dos acordos entre anunciantes e agências tem pré-estabelecida a garantia de uma margem mínima de lucro, e a maior parte dos acordos de honorários de retenção/recurso também têm uma componente de PPR.

VANTAGENS

- A agência sabe qual a remuneração anual que vai ter e consegue, assim, planear os necessários custos com pessoal e outros custos do serviço. Ajuda as agências a programar os fluxos financeiros e de tesouraria.
- O mesmo acontece com os anunciantes, podendo os custos com a agência ser orçamentados com precisão.
- Todas as despesas com terceiros que decorram do acordo são faturados pelo valor líquido, incluindo os custos de produção.

Este método encoraja a conceção de campanhas de comunicação mais holísticas e neutras em termos de mídia, já que a remuneração não está relacionada com o investimento ou as comissões de mídia.

DESVANTAGENS

Os esquemas de honorários de retenção apesar de sofisticados, só podem funcionar de forma satisfatória se o âmbito do trabalho tiver sido definido com precisão.

Os honorários de retenção são um sistema baseado em inputs razão porque os resultados são mais dificilmente mensuráveis do que os sistemas baseados em outputs, resultados e volume de trabalho. A antecipação do volume de trabalho da agência pode ser afetado pelos métodos e estrutura do cliente, mais do que pela tarefa a ser executada. Os clientes nem sempre estão conscientes das ineficiências das suas organizações que podem levar a custos acrescidos para as agências.

Os honorários de retenção não dependem diretamente do desempenho da agência e não a encorajam a ser proativa.

Perde-se por vezes demasiado tempo na sua negociação e gestão, criando um aumento dos custos indiretos (*overheads*) quer para o anunciante quer para a agência.

HONORÁRIO POR PROJETO

Como funciona:

Os honorários por projeto são uma alternativa aos honorários anuais fixos, com os encargos a serem cal-

culados projeto a projeto, e muitas vezes utilizados em conjunto com os honorários de retenção. Este sistema não é normalmente compatível com acordos de longo prazo, muito embora se tenham vindo a tornar comuns numa série de acordos, como mecanismo para remuneração de tarefas específicas e que não se repetem. Este método de remuneração é relevante na prestação de serviços ad hoc ou suplementares, e em campos especializados como a (promoção de vendas) ativação de marca, o marketing direto e as relações públicas. São altamente apropriados para anunciantes que gostam de trabalhar com a sua agência em projetos ou ideias que ultrapassam o âmbito dos serviços normalmente utilizados. Este método obriga normalmente a uma carga financeira mais elevada do que os honorários de retenção, porquanto não dá à agência a segurança de ter um prazo de aviso prévio ou um mandato inicial com a duração do relacionamento. Regra geral o honorário por projeto inclui o processo de planeamento e desenvolvimento criativo, com a produção ou a implementação a serem cobradas à parte, como parcela do orçamento total do projeto.

VANTAGENS

Ideal como solução adicional. Despesas facilmente controláveis, desde que tenham sido feitas estimativas realistas.

Reflete as necessidades específicas do anunciante, e permite uma maior flexibilidade na gestão do orçamento global.

Permite uma abordagem de serviços integrada ou de nicho.

DESVANTAGENS

Focada no curto prazo, tende a desencorajar um relacionamento de parceria anunciante/agência e a construção da marca a longo prazo.

A agência não consegue criar, com a mesma segurança, equipas estáveis, como faz com os acordos anuais, a menos que o volume anual de trabalho esteja claramente definido desde o início do ano.

Dificulta a criação de qualquer tipo de incentivo para as agências, uma vez que a maioria dos acordos de PPR estão estruturados para terem uma duração maior.

HONORÁRIO VARIÁVEL COM BASE NO TEMPO REAL DESPENDIDO

Como funciona:

Este sistema é o menos comum nos acordos das agências criativas, mas bastante utilizado noutros acordos referentes a serviços de marketing, como o marketing direto, a (promoção de vendas) ativação de

marca ou as relações públicas. Os honorários têm como base o tempo realmente despendido, usando para o efeito o custo/hora por colaborador de acordo com a sua categoria profissional. Estes honorários são calculados de forma a englobar os custos diretos do salário do colaborador (salário mais custos associados à categoria/nível), despesas gerais (expresso em percentagem dos custos diretos do salário), e uma margem de lucro acordada. Apesar de a abordagem ser semelhante ao modelo dos honorários de retenção, há uma diferença crucial: o valor pago é calculado após a prestação do serviço (com base nas horas de trabalho despendidas) e não previamente (com base numa estimativa de horas, pré-negociadas).

VANTAGENS

Relativamente fácil de gerir, desde que a agência mantenha as folhas de trabalho em dia e garanta que as horas de trabalho são registadas regularmente.

Reflete as necessidades do anunciante e a atividade da agência; permite alguma flexibilidade face a alterações de investimento.

Permite à agência obter resultados através de um processo claramente definido e de trabalhos prestados reais.

DESVANTAGENS

Na fase de negociação de um acordo, muitas vezes nem a agência nem o anunciante sabem muito bem no que se “estão a meter”. O anunciante não pode trabalhar com um investimento previsto fechado e a agência não pode formar equipas com a confiança desejada. (Claro que é sempre possível o anunciante negociar um valor máximo, e a agência um valor mínimo).

A agência não tem nenhum incentivo financeiro direto para gerir o negócio de forma eficiente. Quanto mais tempo a agência despende numa determinada tarefa, maior será a sua faturação. Embora o impacto disso seja de curta duração, é impossível ignorar esse fator no longo prazo. Não surpreendentemente, isso pode levar a muita discussão sobre se os custos registados da agência foram, de facto, os custos razoáveis.

HONORÁRIO POR ESCALÕES + BÓNUS

Como funciona:

O anunciante paga à agência um “salário”, que corresponde a uma percentagem fixa das vendas ou do orçamento anual de marketing. No caso do honorário com base em escalões de vendas, o bónus está já incluído. Se as vendas aumentarem 8% o honorário da agência também aumenta na mesma proporção. Se o escalão do honorário estiver indexado ao orçamento de marketing, o bónus

transforma-se num género de Pagamento Por Resultados (PPR) mais convencional – e pode ser calculado com base num conjunto objetivo e subjetivo de elementos.

VANTAGENS

Mais adequado para empresas de Bens de Grande Consumo, onde as vendas são o principal indicador de desempenho.

Este modelo tem por base o princípio da remuneração da agência depender do sucesso do seu cliente, e não do número de horas despendido. A agência é remunerada em função da eficácia das suas campanhas. Se houver um aumento nas vendas, aumenta a remuneração da agência.

Se o honorário por escalões tiver por base o orçamento de marketing, a agência beneficia com o acréscimo da atividade e, ao contrário do que acontece com as comissões, de forma neutral face à media.

DESVANTAGENS

Maiores dificuldades em empresas que não são de Bens de Grande Consumo – particularmente no mercado dos serviços, onde o volume de vendas pode não ser o fator crucial para o sucesso.

Mais difícil de calcular do que os honorários de retenção ou as comissões, porque os valores são determinados independentemente do volume de trabalho ou do investimento.

Basear a totalidade da remuneração da agência nos resultados obtidos pelo anunciante pode ser injusto para a agência. Comunicação e marketing são apenas uma parte de um conjunto de fatores que afetam as vendas e o lucro do anunciante, e há muitos fatores fora do controle da agência, tais como as ações da concorrência, as alterações económicas, a distribuição, a intervenção de reguladores, etc.

Alguns serviços de comunicação de marketing não estão diretamente relacionados com vendas.

HONORÁRIOS DE CONSULTORIA E CRIAÇÃO

Como funcionam:

Os honorários de consultoria e de criação são uma remuneração única, acordada de forma a contemplar o total de custos implicados no desenvolvimento do conceito criativo de uma campanha. Têm como base o valor estimado de uma ideia para o negócio do anunciante e a sua utilização num contexto e num período previamente acordado. Este tipo de honorários é recomendável quando o anunciante pretende um trabalho específico e pontual, que não está considerado

no acordo cliente/agência existente. Estes honorários, tal como os honorários por projeto, têm tendência a ser mais elevados, dada a curta duração da tarefa a desempenhar. A utilização do conceito fora dos parâmetros acordados dará lugar ao pagamento de novos honorários. Fator importante é a compreensão geral dos direitos sobre propriedade intelectual (DPI), que legalmente revertem a favor do criador do conceito, a menos que previamente acordado. Os direitos pertencem à agência, e a existência de um honorário de consultoria e de criação significa que a agência é paga de forma semelhante à dos músicos e outros artistas para a utilização dos seus materiais.

O pagamento pode ser feito através da cedência total dos direitos de utilização, ou a título de licença emitida a favor do anunciante. A venda ou licenciamento do conceito deve estar oficializada por meio contratual, que especifique quando, onde e de que forma o mesmo pode ser utilizado.

VANTAGENS

Pode ser uma opção atrativa para o anunciante que quer comprar ou licenciar os direitos de um conceito de topo que incorporará valor à sua marca. O honorário de consultoria e de criação de conceito é uma forma de reconhecimento do valor das ideias.

DESVANTAGENS

Deve ficar bem claro que a criação de conceitos de/com qualidade não pode ser quantificada em termos de tempo. É quase impossível utilizar simultaneamente horas de trabalho efetivo em cálculos de conceito criativo. O valor das ideias deve ser o único fator determinante, neste tipo de serviço.

A utilização do conceito criativo para estratégias de comunicação do anunciante fora do acordo, pode transformar-se numa situação de grande discórdia.

HONORÁRIOS DE LICENCIAMENTO

Como funciona:

Difere do honorário de consultoria e criação num ponto muito importante. Ao abrigo de um acordo de licenciamento, o anunciante paga à agência pelo desenvolvimento de conceitos a valores inferiores do que ao abrigo do honorário de criação e, em simultâneo, compromete-se a pagar por uma licença de utilização do conceito final, depois de aprovado.

Os acordos contratuais convencionais permitem que os anunciantes se tornem proprietários dos direitos de propriedade intelectual (DPI) dos materiais por si pagos. A agência retém o valor dos direitos até receber os valores referentes aos materiais. Este pressupõe um cenário de remuneração por

comissão ou honorário de retenção em que os direitos são comprados pelo cliente como parte do acordo geral existente.

Os honorários de licenciamento destacam a importância das grandes ideias e conceitos, e provisionam o seu pagamento e utilização sob licenciamento. Neste tipo de acordo, existe usualmente uma remuneração de retenção/serviço de valor inferior. Os honorários de licenciamento são cada vez mais relevantes, nomeadamente no que respeita ao mercado da publicidade online, em franca expansão.

VANTAGENS

Incentiva as agências a produzir grandes ideias, “campanheáveis” e assentes em ideias de longo prazo para construir marcas.

Os honorários de licenciamento são os que mais se adequam a anunciantes que queiram minimizar os custos iniciais.

Este tipo de acordo é atrativo para as agências quando ela prevê potencialidade nos conceitos em virem a ser utilizados em conteúdos, programas, cinema, etc, e pretende reter a totalidade ou parte dos direitos referentes aos conceitos por si desenvolvidos.

Os licenciamentos podem resultar bem com anunciantes multinacionais e as suas agências, uma vez que conceitos criados por exemplo em Portugal podem, em última análise, ser utilizados em vários mercados. Este sistema permite que cada utilização seja negociada sempre e quando solicitada, evitando assim quer custos iniciais demasiado elevados, quer desentendimentos posteriores acerca dos direitos do anunciante a propósito de utilizações alargadas.

DESvantagens

Há certos aspetos que estão para além do âmbito da propriedade intelectual. Não há direitos sobre uma ideia, apenas sobre a sua forma visualizada e materializada.

Os *slogans*/assinaturas não estão abrangidos pelas leis da propriedade Intelectual, e têm de ser registados (*trademark*)

HONORÁRIO POR OUTPUT OU RÁCIOS DE “SAÍDA DE PRATELEIRA”

Como funciona:

Este método só é utilizado para ações em série, onde se pode acordar um preço fixo por ação. Normalmente seguem uma abordagem *pay-per-click*, onde a ação pode ser imediatamente medida e contabilizada.

VANTagens

Simple e de fácil compreensão.
Reflete exatamente o que o anunciante está a comprar.
Ajustada a ações standard.

DESvantagens

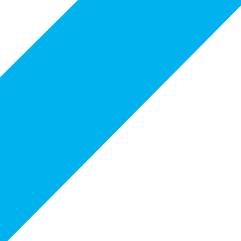
Não se adequa a ações de carácter menos definido.
Não reflete a natureza do “feito à medida”, presente na maioria dos trabalhos do anunciante.

HONORÁRIO POR COMISSÃO

Como funciona:

Este sistema de remuneração da agência baseado numa percentagem dos investimentos em media é ainda a base de muitos acordos de media, mas está virtualmente extinta enquanto forma única de remunerar agências criativas. Historicamente em Portugal, o valor considerado normal para um acordo que incluísse o chamado “serviço completo” correspondia a cerca de 15% do investimento bruto em media – isto no tempo em que as agências eram responsáveis tanto pela criatividade como pela media.

A partir do momento em que começaram a surgir as agências de meios independentes, as agências responsáveis pelo desenvolvimento do trabalho criativo passaram a comprar cada vez menos media. Hoje em dia, mais de 80% dos acordos de media são



celebrados com agências de meios independentes. E até estas estão menos orientadas para uma remuneração baseada em comissões. A maioria das empresas que ainda pagam comissões utilizam algum tipo de escalões variáveis, e os valores a pagar são sempre negociados.

VANTAGENS

Simples, no caso da publicidade above-the-line. O honorário por comissão pode ser negociado de acordo com o nível de serviço a prestar.

Fácil de calcular e aplicar – especialmente em casos de contas multimarca. Ambas as partes estão concentradas na qualidade do serviço prestado, não no preço do serviço.

Assim que o plano de media está definido o cliente sabe quanto vai pagar e a agência sabe quanto vai receber. Quanto mais se investe em media, mais a agência fatura. Se o cliente não fizer investimentos em publicidade a agência não fatura.

Coloca pressão na agência para manter os custos baixos.

DESVANTAGENS

Baseia-se no volume do investimento, não no trabalho realizado. Não reflete o valor do trabalho gerado pela

agência, o que representa um potencial problema para ambas as partes.

Este sistema, porque se baseia em volume de investimento, é igualmente desajustado para agências digitais ou outras, cujas atividades não estão relacionadas com media.

Como a comissão é paga com base nos investimentos em media, a agência pode ser percebida como estando a promover investimentos em meios em seu próprio proveito, não sendo media neutrais, em oposição à criação de “soluções de comunicação” que possam ter apenas um menor investimento em media.

O cancelamento de investimentos (muitas vezes de última da hora) pode ter efeitos drásticos na faturação das agências, apresentando pouca, ou até nenhuma, oportunidade de redução de custos.

Independentemente da escolha dos métodos de remuneração referidos anteriormente, quer sejam utilizados “a solo” ou em conjunto, há uma forma adicional de remunerar as agências acima daquilo que poderiam ganhar, na forma de um mecanismo de pagamento por resultados, por vezes referido como remuneração com base em valor.

PAGAMENTO POR RESULTADOS (PPR)

Como funciona:

Os esquemas de Pagamento Por Resultados (PPR) estão cada vez mais presentes nos contratos entre anunciantes e agências e têm como principal função focar o trabalho desenvolvido no atingir de objetivos e indicadores chave de desempenho (KPI's) estabelecidos por mútuo acordo. A intenção é criar uma situação em que todos ganhem, com melhores e mais elevados resultados para o anunciante e potenciais lucros significativamente mais elevados para a agência. Os esquemas de PPR funcionam melhor em relações mais estáveis e de longo prazo, ao longo de um determinado número de anos, pois este espaço temporal permite uma melhor definição e mensurabilidade dos resultados.

Os objetivos e KPI's acordados podem ser quantitativos, qualitativos ou uma conjugação dos dois. Devem ser relevantes, alcançáveis e mensuráveis. Os objetivos devem ser cuidadosamente definidos, de forma a garantir que qualquer foco em objetivos de curto prazo não interfere negativamente na consolidação da marca a longo prazo. A adequação deste tipo de incentivo depende da disponibilidade de dados relevantes e da flexibilidade do orçamento de marketing. É importante que os PPR acordados estejam autorizados nos orçamentos,

e introduzidos no sistema do anunciante, e que constem formalmente nos contratos entre agência e anunciante.

CRITÉRIOS PARA PREMIAR AS AGÊNCIAS COM SISTEMA PPR

Os critérios dividem-se em duas formas distintas, melhores descritas como “subjetivas” e “objetivas”.
Subjetivas: É fundamental que agência e anunciante criem um sistema de avaliação regular para a sua relação. Este deve permitir avaliar os atributos quer do serviço prestado quer da relação pessoal, bem como áreas específicas de desempenho. Este processo deve permitir uma avaliação 360º dos contributos do anunciante e da agência para essa mesma relação. Usualmente inclui uma avaliação interna da “agência-pela-agência” e do “anunciante-pelo-anunciante”, bem como as mais convencionais avaliações de agência pelo anunciante e vice-versa.

Objetivas: Alcançar os objetivos de vendas ou aumentos de quota de mercado ou de valor da marca. Alcance de objetivos de comunicação específicos (medidos através de resultados de impacto; dados de monitorização de notoriedade e atitude face à marca, resultados de testes de campanhas; prémios criativos; prémios à eficácia); desempenho da marca ou da empresa.

VANTAGENS

O crescente foco na contabilização de resultados gera mais diálogo acerca dos desempenhos e torna desejável – pelo menos parcialmente – que as agências sejam recompensadas com base nesses mesmos resultados e performances.

É muito útil, especialmente nos novos relacionamentos, que após estabelecidas as áreas de trabalho com precisão, haja uma definição clara de “sucesso” – e que uma parte da “recompensa” da agência seja relacionada com ele.

Num mercado implacável e competitivo como o das agências, os esquemas de PPR permitem às agências demonstrar com carácter regular as suas contribuições – e beneficiar dos seus esforços.

DESVANTAGENS

É por vezes difícil isolar o efeito da publicidade nas vendas e nos objetivos comerciais. Isto pode levar a duras e prolongadas negociações sobre os mecanismos exatos dos acordos de PPR.

Os esquemas de PPR podem por vezes ser estruturados de uma forma demasiado complicada, dando lugar a um longo debate sobre “a quanto é que a agência tem direito?”. (uma boa regra de ouro a ter

em conta é que, se ao fim do ano, o valor ganho pela agência não for imediatamente óbvio, é porque o esquema não funciona).

O anunciante tem de garantir, pelo menos a possibilidade da agência receber o incentivo por inteiro. Se tal não acontecer a relação pode vir a sofrer danos. Orçamentos cuidadosamente elaborados e conversas com os responsáveis financeiros do anunciante são fundamentais para assegurar que o esquema foi estabelecido de forma adequada.

Os PPR, cujo objetivo é motivar as agências, pode ter um efeito contrário, se estas falharem consecutivamente o nível de incentivos que consideram justo.

REMUNERAÇÃO COM BASE EM VALOR

Como funciona:

Alguns anunciantes criaram esquemas de remuneração das agências com base numa avaliação dos resultados do trabalho apresentado pelas agências e seu impacto. O mais conhecido é o caso do anunciante global que define honorários base para cobrir os custos de desenvolvimento de trabalho da agência, com uma margem adicional, em alternativa à atribuição de bónus, baseada em métricas de desempenho reais. Os critérios por ambos acordados para a valorização

do impacto devem ser essencialmente quantitativos, e o seu valor máximo deve estar orçamentado pelo anunciante. Por vezes, os PPR's estão estruturados como uma remuneração extra a outros esquemas de remuneração, mas no caso das compensações com base em valor estas representam uma opção por um esquema de substituição completo, para o qual medidas como folhas de horas são uma moeda redundante. Existem também exemplos de esquemas mais simples, para campanhas locais ou mais pequenas.

VANTAGENS

Tal como com os esquemas de PPR, as agências são recompensadas com base no seu desempenho e nos resultados.

A sua forma clara e estruturada melhora a capacidade do anunciante para avaliar as capacidades e desempenho da agência.

Os critérios de avaliação de desempenho baseiam-se em dados concretos, e a responsabilização do sucesso mais verificável.

DESVANTAGENS

Os pressupostos do anunciante para calcular o honorário base pode baixar as margens de lucro da

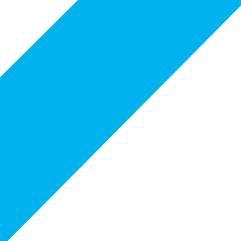
agência para números inferiores aos da percentagem definida como mínima.

A estrutura destes esquemas pode ser demasiado complexa, e a sua gestão pode exigir demasiados recursos.

Os critérios de desempenho ainda têm uma componente qualitativa importante.

ÂMBITO DE TRABALHO E CUSTOS INTERNOS DA AGÊNCIA

Âmbito de trabalho da agência: As campanhas de marketing têm vindo a tornar-se mais sofisticadas, já que à medida que surgem novos meios, se criam também novas oportunidades de ganhar visibilidade. Por esta razão, também as agências estão a alargar o seu âmbito de trabalho e, conseqüentemente, o tipo de serviços que prestam aos anunciantes, incluindo publicidade online, desenvolvimento de conteúdos, social media, gestão de bases de dados, relações públicas ou projetos de consultoria de marca. Tudo isto num contexto de um clima de negócios altamente volátil, onde os orçamentos podem sofrer alterações dramáticas de um momento para o outro. Ironicamente, até um corte orçamental pode significar um aumento do volume de trabalho das agências se, suponhamos, uma



campanha que tenha sido totalmente desenvolvida para TV tenha de ser alterada e adaptada para social media.

É por isso essencial que o âmbito de trabalho da agência, e idealmente os valores de investimento, sejam acordados antes de se discutirem formas de remuneração ou de se começar a trabalhar a conta. É também necessário que se pré-estabeleçam formas de ajuste, caso surjam alterações ao plano inicial. Estas salvaguardas também protegem o anunciante, incorporando transparência no relacionamento com a agência.

A promoção de uma remuneração justa é a garantia que o âmbito de trabalho e o plano de recursos da agência correspondem aos objetivos quer do anunciante quer da agência.

CUSTOS INTERNOS DA AGÊNCIA

Assim como os honorários com base em comissões deram lugar aos honorários de retenção e suas variantes, também a ênfase dada ao tipo de tarefas e às horas de trabalho perde importância, face aos custos gerais e à determinação de margens. A parte mecânica da proposta apresentada pela agência está sujeita a um controlo rigoroso em termos de gestão do projeto, e os honorários serão determinados da

forma mais competitiva possível, para que cubram custos gerais como despesas correntes e margens de lucro. Poderia fazer-se referência à norma da indústria para as despesas gerais e margens de lucro, mas, para além do exercício contabilístico, em última análise o que conta é a necessidade de dar ao anunciante a campanha por ele ambicionada. É por este motivo que não devem ser apenas os especialistas financeiros e os departamentos de compras a negociar, acordar ou a gerir os modelos de remuneração. É importante notar que não é apropriado que os anunciantes peçam às agências informações confidenciais numa altura de intensa regulamentação corporativa como esta, em particular detalhes acerca de pacotes salariais, uma vez que se estariam a quebrar leis que regulamentam a proteção de dados. Enquanto o pagamento por resultados é uma forma cada vez mais popular de completar honorários de retenção, é importante que se olhe para estes como um lucro adicional verdadeiramente merecido, e não simplesmente como uma parte de uma margem padrão que é cobrada pela indústria. Para tal, deve ser estruturado um modelo de remuneração com base no valor, de forma a estabelecer recompensas excecionais para resultados excecionais. A chave é escolher bem as opções que melhor se adaptem às expectativas do seu impacto no mercado.

EXISTE ALGUMA DIFERENÇA ENTRE ESTABELECEMOS REMUNERAÇÃO DE AGÊNCIA NUMA NOVA RELAÇÃO OU EM RELAÇÃO EXISTENTES?

Em qualquer um dos casos as preocupações do anunciante serão sempre a transparência, a qualidade e a continuidade de fornecimento dos serviços, bem como a relação custo/valor. A forma como se negociam as remunerações varia sensivelmente entre novos relacionamentos e outros já existentes. O processo pode ter um maior envolvimento por parte do responsável de compras do anunciante.

Novas relações:

- O anunciante estabelece o âmbito do trabalho e o investimento, e tem a possibilidade de comparar com as propostas das outras agências a concurso.
- A nova agência beneficia de um recém-definido âmbito de trabalho, e pode calcular o seu volume, os recursos necessários e os preços desejados. A agência também pode avaliar o âmbito do trabalho em relação a vários prazos possíveis : um ano ou dois anos?
- O anunciante poderá comparar os custos propostos pela agência com os cobrados pela agência anterior, bem como com outras das suas agências.
- A agência compreende a equação receita/despesas,

com base nas suas relações com outros anunciantes.

- O anunciante terá uma ideia acerca dos custos a ter com a agência – provavelmente já contemplado no seu orçamento total de marketing.
- A agência terá de equilibrar a receita desejada (provavelmente com base no cálculo de honorários) com o que antecipa que o anunciante esteja disposto a pagar.

Relações existentes (revisão anual):

- O anunciante deve definir o âmbito de trabalho para o ano seguinte.
- O anunciante e a agência devem analisar e classificar o desempenho do PPR (se aplicável) antes de iniciar negociações de remuneração para o ano seguinte.
- A agência sabe o que teve de fazer durante o ano anterior para cumprir os objetivos definidos, e pode assim fazer os ajustes necessários em conformidade com os novos objetivos propostos.
- anunciante e agência esperam um determinado resultado: o máximo valor. As negociações irão continuar de forma a alcançar os indicadores-chave (KPI) acordados.

REMUNERAÇÃO DE AGÊNCIAS EM DEZ PASSOS.

Antes de se olhar para os melhores métodos e para os processos ideais, há algumas questões fundamentais que devem ser respondidas. Qual a grande contribuição que a agência pode dar para a concretização dos objetivos coletivos? Quão flexível é o orçamento de marketing?

Os anunciantes abordam o investimento nas agências com base na equação risco/recompensa. A agência tem de confiar na sua própria capacidade de fazer a diferença, bem como na sua capacidade para gerir os seus recursos da forma melhor e mais eficaz. Anunciante e agência procuram ambos o mesmo: crescimento sustentado e lucro.

01. O primeiro passo é a negociação do âmbito de trabalho. O anunciante define, a agência questiona. Cabe aos dois a responsabilidade de determinar o âmbito do trabalho a desenvolver.

02. Acordo de mandato: qual o período em que a agência estará ao serviço do anunciante? As agências preferem sempre que a duração do contrato seja mais extensa do que os convencionais doze meses – e a duração do acordo é um ponto que

precisa ser negociado. Nas relações com base em projetos deve existir um honorário-premium como contrapartida.

03. É também fundamental definir o território coberto pelo acordo: Quais os países incluídos?

04. A agência calcula custos e organiza planos de trabalho com base na carga horária, e partilha com o anunciante.

05. O anunciante consulta o seu orçamento de marketing e avalia a carga horária por categoria profissional e os custos orçamentados pela agência. Se o orçamento for insuficiente, o âmbito de trabalho tem de ser redefinido e, por sua vez, os valores apresentados pela agência têm de ser reajustados.

06. Ambas as partes acordam o nível de remuneração da agência (margem de lucro incluída).

07. Anunciante e agência estabelecem objetivos e os indicadores-chave (KPI's), como base para o PPR.

08. É nesta fase que o anunciante e a agência

chegam a um acordo sobre quanto o anunciante vai pagar à agência.

09. Ficam também definidas as formas de avaliação de desempenho e acorda-se que a forma de remuneração será revista ao fim de um ano.

10. Último passo: definição do tipo de contrato a celebrar, e respetiva redação.

Mais informações.

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

Tem como propósito ajudar os profissionais de marketing a trabalhar de forma eficaz com as suas agências.

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

www.apan.pt

APAP Associação Portuguesa das Empresas de Publicidade, Comunicação e Marketing

Rua Pinheiro Chagas, 69 - 1ºDt

1050-176 LISBOA

Tel. +351 21 312 15 60

Fax: +351 21 312 15 69

E-mail: apap@apap.co.pt

www.apap.co.pt