

Recomendações sobre Relacionamento e Remuneração

Este é o sumário das diretrizes conjuntas para a busca de um melhor relacionamento entre as agências de marketing promocional, clientes e fornecedores. Elaborado pelo Comitê de Relações com o Mercado da AMPRO (Associação de Marketing Promocional), através do Comitê de Assuntos de Mercado comandado por José Gaspar Brandão, Vice-Presidente de Relações com o Mercado e discutido no workshop do dia 11 de março de 2003, no Hotel Mercure, em São Paulo.

A - O código de ética da atividade do Marketing Promocional elaborado pela entidade e em prática desde 1994:

A AMPRO possui um código de ética elaborado desde a sua fundação, sendo pioneira na constituição de um documento importante para garantir o relacionamento entre os vários setores que compõem a atividade do marketing promocional. O conteúdo completo está disponível no site www.ampro.com.br e trata basicamente dos seguintes aspectos:

- 01 Introdução;
- 02 Princípios Fundamentais;
- 03 Aplicações;
- 04 Definições, Normas e Recomendações Gerais;
- 05 Relações entre Promotor (Cliente), Agente Intermediário (Agência) e Receptores (Consumidores);
- 06 Normas e Recomendações;
- 07 Fiscalização Ética - Cadastro de Idéias Promocionais;
- 08 Funções e Política de Remuneração dos Serviços do Agente Intermediário (Agência);
- 09 Remuneração dos Serviços dos Fornecedores pelos Agentes Intermediários (Agências);
- 10 Regras de Conduta entre Agente Intermediário (Agência) e Receptor (Consumidor);
- 11 Responsabilidades;
- 12 Recomendações Gerais para aplicação dos princípios em todas as formas de Promoção e Vendas;
- 13 Penalidades e Sanções;
- 14 Disposições Gerais.

B - O Conselho de Ética e o Cadastro de Idéias Promocionais:

Para garantir a aplicabilidade do Código de Ética a entidade criou o Conselho de Ética e o Cadastro de Idéias Promocionais cujo regulamento, já no seu artigo primeiro estabelece: Este regimento regula o processo e o julgamento dos efeitos relativos à ética das ações promocionais atribuídas ao Conselho Diretor que nestas funções se transforma em Conselho de Ética nos termos do disposto no artigo 34º, letras "k" e "l" dos Estatutos Sociais da AMPRO, disciplina os seus serviços e dá outras providências.

É composto de vários capítulos que tratam do assunto como um todo e também está disponibilizado no site www.ampro.com.br.

- 01 Da Composição do Conselho de Ética e suas Atribuições;
- 02 Dos Processos;
- 03 Das Questões Referentes às Infrações ao Código de Ética Promocional;
- 04 Das Questões Referentes ao Cadastro de Idéias Promocionais;
- 05 Dos Julgamentos;
- 06 Dos Processos;
- 07 Dos Recursos;
- 08 Das Disposições Gerais.

C - Recomendações para a contratação de agência de marketing promocional:

A seleção da agência certa ou a preservação da agência atual são aspectos críticos para os clientes, tendo em vista o papel fundamental que a agência representa no mix de comunicações e que é capaz de desempenhar na promoção da empresa, agregando valor às suas marcas e aumentando a lucratividade. Os relacionamentos de longa duração são benéficos para a saúde das marcas, portanto,

antes de embarcar numa busca por agências, é aconselhável levar em conta os seguintes pontos-chave:

Dez considerações essenciais para os clientes, antes de empreenderem um exame de avaliação

- 01 Tenha muito claro que uma mudança de agência realmente atende aos melhores interesses da marca ou organização empresarial e aumenta o seu valor para os acionistas. Antes de embarcar na busca por uma nova agência, tenha absoluta certeza de que tudo já foi feito para restaurar a saúde do atual relacionamento cliente/agência. Pondere a conveniência de usar consultorias externas para facilitar o processo;
- 02 Se ficar decidido que um exame de avaliação é a medida mais correta a tomar, assegure-se de que a alta direção do cliente a aprove por completo, e que os responsáveis pelas decisões estejam claramente identificados e recrutados para o processo;
- 03 Se a empresa possuir departamento de compras, o pessoal de comunicações corporativas ou de marketing deve envolver estes colegas desde o início para garantir agregação geral de valor, e não envolvê-los somente no final do processo para discutir os termos do contrato;
- 04 Verifique desde logo se a equipe do cliente tem suficiente conhecimento do setor das agências para comandar o processo de avaliação com eficácia, ou se não seria mais conveniente consultar, inicialmente, a entidade setorial apropriada ou algum intermediário especializado para ajudar no processo de busca e seleção;

- 05 Antes do início do processo, é preciso examinar as cláusulas do contrato com a sua agência atual, particularmente no que digam respeito ao período de aviso prévio e à indenização por cancelamento do contrato;
- 06 É necessário considerar as implicações de informar a sua agência atual do fato de se estarem tomando medidas para um exame de avaliação; pondere a necessidade de manter reserva, diante da possibilidade de a agência descobrir de outra fonte o que está ocorrendo;
- 07 Obtenha a concordância integral de todos os envolvidos no processo de tomada de decisões quanto aos requisitos que a nova agência terá de preencher. Não poupe tempo e trabalho para conseguir um acordo sobre verbas e para redigir um resumo (*brief*) sobre a posição atual e as necessidades futuras da marca ou da empresa no contexto de objetivos claros de marketing, promoções e negócios. Decida se o cliente está pretendendo orquestrar uma série de relacionamentos com agências, se precisa de uma agência líder, ou se prefere "comprar tudo num lugar só";
- 08 Pense no tipo de "argumento de venda" que melhor o ajude a fazer a escolha. O processo tradicional é caro para ambas as partes, de modo que convém entrar em acordo quanto aos *fees*, se for o caso, para cobrir parte razoável dos custos da agência e garantir que ambas as partes adotem uma abordagem profissional. Note que muitas escolhas bem sucedidas baseiam-se em reputação, empatia, credenciais e referências de outros clientes - e não em "argumentos de venda". Workshops e projetos de teste também são métodos eficazes para escolher agências;
- 09 Antes do início do processo de busca, tanto o cliente quanto as agências participantes terão de considerar a conveniência de fechar um acordo mútuo de confidencialidade/ reserva de informações envolvendo assuntos de copyright e propriedade intelectual. Este acordo deve incluir o material fornecido pelo cliente para o argumento de venda, bem como o material produzido pela agência para esta ocasião;
- 10 É aconselhável elaborar previamente uma estratégia de comunicação - inclusive um

press release - para o projeto de escolha da agência, de modo a ficar preparado para lidar com a imprensa especializada caso venham a vazarem notícias do plano em qualquer fase do processo.

Dez diretrizes fundamentais para a busca, seleção e administração do relacionamento dos clientes com as agências

O processo para a busca de novas agências consiste nos dez estágios apresentados a seguir, e tem por objetivo otimizar a qualidade da resposta da agência e a probabilidade de escolher o parceiro ideal para o longo prazo.

- 01 Prepare todas as informações básicas necessárias;
- Prepare um *brief* esquematizado, que inclua uma clara indicação da verba de marketing, comunicações e promoções para a marca ou a empresa;
 - Considere o tipo de agência de que vai necessitar, em termos, por exemplo, do tamanho da agência em relação à verba disponível, da sua localização e especialização, de negócios potencialmente conflitantes etc., e relacione cuidadosamente os critérios que formarão o *checklist* pelo qual se julgará a agência;
 - Entre em contato com entidades como, a própria AMPRO, ABA, ABMR., POPAI Brasil, ABAP, ABEMD, ABRE, ADG, Club dos Executivos de Marketing, ABEOC etc. e peça-lhes a orientação e o aconselhamento que julgar necessários. Avalie a importância de a agência ser credenciada junto às entidades do setor;
 - Verifique se a agência já fez trabalhos relevantes do seu interesse, para outros clientes bem conceituados;
 - Converse com colegas de outras empresas sobre as experiências deles com as agências;
 - Pesquise tudo o que for necessário, consultando os catálogos de agências e as associações e publicações do setor para obter informações adicionais sobre as agências que poderão ser do seu interesse. Se não tiver conhecimentos detalhados sobre as agências, convém usar um serviço de consultoria;
 - Procure obter informações sobre as credenciais de agências específicas e, se for o caso, converse com aquelas que atendam aos critérios do seu *brief*. Fique atento,

porém, ao risco de a sua busca vir a público. Vazamentos não controlados, no início do processo, podem chegar a inundá-lo de ofertas não solicitadas, prejudicar o relacionamento com a sua agência atual se ela não tiver conhecimento dos seus planos, e enfraquecer, do ponto de vista das relações públicas, o seu controle geral sobre o projeto;

- Considere outras fontes profissionais objetivas e confidenciais para obter informações e assistência;
 - Analise todas as informações adquiridas, confrontando-as com o seu *checklist* de critérios.
- 02 Pense na resposta necessária e prepare um *brief* escrito apropriado à resposta;
- Redija um *brief* conciso, porém completo, para as agências competidoras. Se o exame de avaliação estiver sujeito a normas legais ou empresariais, é aconselhável deixar isso claro;
 - O *brief* deve esclarecer se a única exigência é a apresentação de propostas estratégicas, se as agências devem propor apenas algumas idéias de criação ou fazer uma apresentação completa de criação, ou se há expectativa de realização de um *workshop* ou projeto de teste. As agências têm de respeitar os desejos do cliente neste sentido. Tenha em mente o fato de que apresentações de criação constituem um exercício caro, que absorve importantes recursos das agências;
 - Seja explícito quanto à natureza dos serviços que espera usar;
 - Indique a remuneração proposta e os termos contratuais. Deixe a verba bem explicitada, desde o início: isto é tão importante quanto a simples apresentação de um esquema de remuneração, e servirá de proteção contra mal-entendidos durante as negociações;
 - Identifique e esclareça todos os critérios pelos quais se julgarão as apresentações das agências, e informe o tempo destinado a elas. Se tiverem de ser feitas nas dependências do cliente, informe as agências quanto às instalações disponíveis, tamanho e natureza da sala de apresentação etc., e permita-lhes acesso antecipado às instalações;
 - Não solicite a mais de 10 agências que preparem apresentações das suas

- credenciais;
- Não solicite a mais de 6 agências que preparem apresentações extensas das suas experiências e expertises.
- 03 Leve em conta o tempo necessário para receber as respostas ao *brief*;
- Prepare uma agenda firme para o processo de apresentação, e cumpra-a;
 - Conceda às agências o tempo suficiente para reunirem-se pessoalmente com você para discutir o *brief*, fazer perguntas, e estabelecer uma boa conexão. Não subestime o valor de reuniões informais com as agências competidoras;
 - Se decidir usar uma abordagem de tipo *workshop*, não deixe de reservar tempo suficiente para implementar o processo, inclusive agendando horários para o pessoal-chave envolvido na equipe de seleção;
 - É preciso reservar tempo para o desenvolvimento de idéias construtivas entre o *brief* e a apresentação. Tendo em conta que uma proposta completa pode levar semanas ou meses até evoluir para um relacionamento sustentado, sugerimos um prazo mínimo de quatro semanas para o desenvolvimento do trabalho exigido para uma apresentação completa de criação. Formas de apresentação diferentes, sem processos criativos envolvidos, mas recomendações estratégicas e planejamento, por exemplo, podem levar menos tempo.
- 04 Convide até três agências para fazerem apresentação (ou até quatro, se a atual estiver incluída);
- Decida-se definitivamente por uma lista de até três agências, não mais. Se a sua agência atual for convidada, a lista pode chegar a quatro agências no total;
 - Não convide a agência atual para fazer uma apresentação, se não houver intenção de recontratá-la. O cliente deve confirmar por escrito se o processo de apresentação e os nomes dos participantes são confidenciais;
 - Caso as agências participantes tenham de assinar acordos de confidencialidade ou reserva de informações, elas deverão fazê-lo nesta ocasião.
- 05 Forneça informações, interpretação e esclarecimentos sobre as circunstâncias do mercado;
- Você precisa estar disposto a revelar, em confiança, dados de mercado e outras pesquisas relevantes, e a permitir o acesso do pessoal da agência às pessoas da empresa com as quais terão de trabalhar se a agência for contratada;
- Assegure-se de que a empresa tenha especificado um funcionário de alto nível, que fique à disposição em tempo integral para responder a perguntas e atender a pedidos da agência - o que garante a consistência das informações prestadas pelo cliente. Não subestime o tempo de que deste funcionário vai necessitar para permanecer totalmente disponível durante um período relativamente curto;
 - Conceda as mesmas regras de acesso a todas as agências competidoras.
- 06 Ajude o processo, comprometendo-se com uma contribuição financeira para as apresentações que envolvam processo criativo, baseada nos seguintes critérios;
- a Verbas maiores que R\$ 3 milhões - R\$ 30.000,00;
 - b Verbas entre R\$ 1,5 e R\$ 3 milhões - R\$ 15.000,00;
 - c Verbas entre 500 mil e R\$ 1,5 milhão - R\$ 10.000,00;
 - d Verbas inferiores a R\$ 500 mil - R\$ 5.000,00.
- 07 Entenda a função de todas as pessoas envolvidas de ambas as partes e estabeleça um sistema de avaliação objetiva;
- Assegure-se de que todos os responsáveis por tomar decisões tenham sido perfeitamente informados, e de que estejam presentes em cada estágio do processo;
 - Informe às agências os cargos e as funções das pessoas que as atenderão da parte do cliente;
 - Estabeleça um sistema para a avaliação objetiva de cada apresentação;
 - Assegure-se de que as equipes de apresentação das agências incluam as pessoas que efetivamente irão trabalhar para os negócios do cliente.
- 08 Insista nos atos comerciais necessários antes da nomeação da agência;
- Assegure-se de que os atos comerciais (contratos, remuneração e administração do relacionamento) sejam discutidos antes da nomeação da agência. O envolvimento de profissionais adequados de ambas as partes no processo deve garantir a negociação dos termos no momento certo e a aceitação formal de todas as obrigações contratuais.
- 09 Decida e informe com rapidez e equidade;
- Decida-se pela agência vencedora com a maior brevidade possível - de modo geral, não leve mais do que uma semana depois de todas as apresentações (exceto em casos especiais, nos quais se tenha concordado em colocar trabalhos de criação concorrentes em pesquisa);
 - Estabeleça um procedimento firme para comunicar sua decisão tanto às agências vencedoras como às perdedoras;
 - Assegure-se de que todas as agências competidoras conheçam o resultado no mesmo dia;
 - Envie, de imediato, um *press release* para a imprensa especializada.
- 10 Diretrizes fundamentais para administrar a implementação e o relacionamento.
- Depois das apresentações, faça às agências perdedoras a cortesia de manter com elas uma completa reunião de "perda de pedido";
 - Todas as agências perdedoras têm de devolver a você todo o material e informações confidenciais que lhes foram entregues, e, mediante solicitação dessas agências, você tem de devolver-lhes a apresentação que fizeram;
 - Honre o contrato com a sua agência atual, em particular no que se refere ao período de aviso prévio e ao pagamento de faturas vencidas;
 - Assegure-se de que a sua agência atual preste toda colaboração durante o período de transição para a nova agência, garantindo que todos os materiais pertencentes ao cliente sejam devolvidos a você na forma do contrato;
 - Feita a nomeação, assegure-se de que efetivamente ocorra a negociação, concordância e assinatura de um contrato entre o cliente e a agência. Os contratos têm de ser respeitados durante todo o transcurso do relacionamento, e até e inclusive o seu término;
 - Dê as boas-vindas à agência vencedora no limiar de um relacionamento longo e mutuamente proveitoso. Programe reuniões introdutórias para ambas as partes, a fim de criar familiaridade entre as pessoas envolvidas e com os seus respectivos procedimentos empresariais;
 - Acerte objetivos realistas para as ações a

serem desenvolvidas, institua medições de eficácia, e comunique os parâmetros principais à presidência/diretoria;

- Os relacionamentos cliente/agência são muito valiosos e requerem administração ativa: re-examine e reinvesta regularmente nesse relacionamento através do uso estratégico de *brainstorms*, dias de trabalho fora do escritório, e revigoramento da equipe com novos profissionais.

D - Formas de atuação e recomendações para processos de remuneração:

Existem diversas formas de atuação das agências de marketing promocional, estando elas baseadas fortemente, na maneira como são compostas as diversas áreas que determinam a sua estrutura funcional:

Atendimento: profissionais que se dedicam à gestão estratégica do relacionamento com o cliente;

Diagnóstico e planejamento: normalmente formada por profissionais que possuem a capacidade de receber o *briefing* do cliente, atender o cliente em todas as suas necessidades, interpretar e monitorar pesquisas, realizar o planejamento estratégico, propondo soluções que serão ainda internamente discutidas com as demais áreas envolvidas;

Criação: um núcleo envolvendo redação e arte que desenvolve a parte criativa dos projetos em sintonia com o planejamento e depois se responsabiliza pelo andamento dos processos de arte finalização e de conteúdo para as demais áreas acionadas no desenvolvimento de uma proposta criativa;

Produção gráfica: responsável pela compra de serviços gráficos e afins para o desenvolvimento dos projetos;

Compras: área que se responsabiliza pela compra de serviços de qualquer natureza e que envolvam o andamento dos trabalhos, assim como, responsável pela compra de brindes e *gimmicks* em geral;

Operação e logística: quando existe com separação específica, é a área que desenvolve e controla, conjuntamente com o atendimento, todo os procedimentos operacionais para a realização de um projeto;

Mídia: quando as agências de marketing

promocional também veiculam as campanhas criadas por elas, este departamento é responsável pelo relacionamento com todos os veículos de comunicação, sejam eles de qualquer natureza.

A atividade de marketing promocional difere da de propaganda e publicidade que, normalmente, em função dos volumes na mídia, na maioria das vezes possuem suas remunerações baseadas no comissionamento sobre a veiculação. A remuneração, no caso do marketing promocional, é diferente e vamos elencar as possibilidades existentes:

Investimentos iniciais: Pode haver investimento inicial dos clientes, numa fase não mencionada anteriormente, que chamaremos de Consultoria, ou seja, a agência é simplesmente contratada para realizar apenas o diagnóstico, que dependendo do resultado, o cliente prefere não implementar ou deixar para realizá-lo, mais tarde. Não é um formato comum, mas alguns clientes acabam utilizando da experiência das agências para obter informações e eventuais propostas. Numa situação como esta, a agência deverá estabelecer de comum acordo com o cliente, antes de desenvolver o trabalho, um valor que seja compatível com o envolvimento/hora dos seus profissionais;

Remuneração: Para os seus associados a AMPRO disponibiliza um tabela referencial de preços, consulte o site www.ampro.com.br;

Gestão: Neste caso com o envolvimento da agência e dos seus diversos setores no desenvolvimento das propostas para o cliente. Possibilidades de remuneração:

01 *Fee* mensal fixo (*fee*);

Formato que remunera a agência como um todo (diagnóstico, planejamento, atendimento, criação e operação/implementação) através de um valor fixo mensal, previamente acertado com o cliente e relativo a um calendário de ações e campanhas a serem desenvolvidas num determinado tempo. Normalmente, após a fixação dos valores e das obrigações, periodicamente é realizado um "*balance*" pela agência, para avaliar o volume de trabalho X a remuneração compatível.

02 *Fee* mensal básico + taxa de agência (*fee* integrado);

Além de um *fee* mensal básico para cobrir diagnóstico, planejamento, atendimento e criação e mais uma taxa, em geral de 15% (quinze por cento) aplicada sobre os serviços de terceiros contratados, para cobrir o item operação/implementação do projeto e/ou campanha. No caso da refação de material, aplica-se em geral uma taxa de 10% (dez por cento).

03 *Fee* mensal básico+criação caso-a-caso+taxa de agência (*retainer fee*);

Nesta modalidade o *fee* cobre o envolvimento das áreas de atendimento e planejamento com a garantia das horas de envolvimento dos respectivos profissionais. As peças criativas passam a ser cobradas por uma tabela que está anexa e, finalmente, a taxa de agência como no caso anterior.

04 Por trabalho realizado (*job*);

O formato prevê o pagamento de um valor que vai cobrir todas as despesas envolvidas nas atividades para uma ação isolada. Nesse caso a agência deve considerar:

- Horas de planejamento;
- Horas de atendimento e operações;
- Tabela de criação;
- Taxa de agência.

05 Por controle geral de horas (*time sheet*);

Neste caso a remuneração do grupo envolvido é pelo controle rígido das horas despendidas (planejamento, atendimento e criação) e para operações aplica-se a taxa de agência, nas duas condições, conforme contido item 2.

06 Por resultados (*success fee*).

Modalidade que prevê a complementação da remuneração, quando baseada em qualquer um dos itens anteriores, agregando-se premiações adicionais aos resultados alcançados ou para metas pré-estabelecidas em contrato. Os resultados podem ser através de volume de vendas global, vendas por área, faturamento, adimplência etc... Pode-se aplicar algum tipo de desconto nas modalidades da referência e aplicar-se um sistema de compensação por resultados.

De qualquer maneira, não é recomendável essa modalidade como única forma de remuneração, pois os resultados são na verdade consequência também da atuação do cliente e das variáveis deles envolvidas no processo, além é claro do trabalho da agência.