

Realização

VOXCOM



World Federation
of Advertisers

Apoio

ABAP[®]

ESPAÇO DE ARTICULAÇÃO
COLETIVA DO ECOSISTEMA
PUBLICITÁRIO.



Princípios Orientadores para Seleção de Agências

Junho 2025

Seja bem-vindo(a) aos Princípios Orientadores para Seleção de Agências, uma iniciativa conjunta da VoxComm, a voz global das agências, e da WFA (Federação Mundial de Anunciantes).

“Este não é apenas mais um acréscimo à literatura e metodologias existentes sobre como encontrar o parceiro de negócios ideal. Pelo contrário, representa uma ruptura com a abordagem convencional, abrangendo tanto princípios fundamentais quanto processos.

*O objetivo é propor as melhores práticas voltadas para a seleção de parcerias, abandonando o conceito tradicional de "pitching", que é desafiador tanto para as agências quanto para os clientes. A proposta é adotar uma nova mentalidade focada na seleção. Chegou o momento de repensar o sistema de pitch e considerar uma abordagem mais **estruturada, respeitosa e centrada nas pessoas** para a seleção de parcerias.*

*Essa transformação, no entanto, pode exigir mudanças na abordagem tradicional. Ela requer uma mudança na forma como percebemos e conduzimos o processo de seleção de agências. Embora a mudança possa ser intimidadora, as recompensas podem ser imensas. Tornar-se um **“cliente preferencial”** envolve mais do que apenas a capacidade de conduzir um processo de seleção informado, inspirador, respeitoso e transparente. Ao adotar essa abordagem, as empresas podem atrair **agências de alto nível, fortalecer** relacionamentos que geram **trabalhos excepcionais** e construir uma reputação de organização que **prioriza as pessoas**.*

Convidamos você a manter este documento como um guia valioso em sua caixa de ferramentas de negócios e utilizá-lo conforme achar apropriado. Que ele possa ajudar você a simplificar seu processo de seleção e alcançar resultados bem-sucedidos!”



Charley Stoney
Presidente da VoxComm e
CEO da EACA
(Associação Europeia de
Agências de
Comunicação - (European
Association of
Communication
Agencies)



Stephan Loerke
CEO, WFA
(Federação Mundial de Anunciantes -
World Federation of Advertisers)

Conteúdo

1/ Pré-seleção..... 6

- 1. Analisando os pré-requisitos 7
- 2. Preparação para a pré-seleção..... 9
- 3. Garantindo total alinhamento das partes interessadas 12

2/ O Processo Seletivo..... 14

- 4. *Briefing*..... 15
- 5. Respeitando a confidencialidade mútua 17
- 6. Garantindo um processo justo 17
- 7. Avaliando a compatibilidade 18
- 8. Comportamentos positivos na apresentação 18
- 9. Negociações 19
- 10. *Feedback*..... 20

3/ Transição..... 22

- 11. *Offboarding e onboarding* 23
- 12. Cultivando um relacionamento forte / Princípios de parceria..... 25

Recomendações de Boas Práticas 26

Perguntas Frequentes 28

Referências 34

Sobre nós 36

PRÉ-SELEÇÃO

Analizando os pré-requisitos

1

1. Analise a situação atual e as necessidades futuras

Eu realmente preciso de uma nova agência?

Quais são minhas alternativas?

Tenho todas as informações necessárias para decidir mudar ou não?

Pré-seleção preparação

2

2. Estabeleça seus parâmetros, prioridades e critérios de tomada de decisão:

- Quais são os objetivos?
- Quais são os entregáveis?
- Quais são os critérios para a tomada de decisão?
- Quantas agências você pretende avaliar?
- Qual é o orçamento?

3. Planeje seu cronograma e recursos de forma eficaz

4. Garanta o alinhamento completo das partes interessadas

Investimos tempo suficiente para preparar uma seleção o mais tranquila e fluida possível?

Temos total alinhamento das partes interessadas antes do briefing?

GERENCIANDO O PROCESSO

O Processo Seletivo

3

5. Informe todas as agências de forma clara, concisa e consistente

6. Seja transparente sobre as agências convidadas

7. Evite divulgar perguntas confidenciais das agências ou suas respostas

8. Priorize o tempo e a *expertise* das agências

Permitimos que o responsável adequado conduza as conversas durante todo o processo de seleção?

Estamos envolvendo nossos potenciais parceiros com confiança, respeito e transparência?

TRANSIÇÃO

Avaliação de compatibilidade

4

9. Avalie as evidências de expertise e experiência

10. Comprometa-se com entrevistas e sessões de compatibilidade

11. Negocie com seu parceiro preferido

12. Respeite as agências não selecionadas

Offboarding / Onboarding

5

13. Conduza uma transição eficiente e positiva

Cultivando relacionamentos fortes

6

14. Prepare a nova parceria para o sucesso

15. Recomendações de boas práticas

Estamos engajando com as agências na ordem de avaliação?

Reconhecemos a contribuição dos nossos parceiros que estão saindo?

Consideramos prazos realistas para os times de transição e *onboarding*?

Implementamos um Programa de Gestão de Relacionamento para apoiar a nova agência?

1/

Pré-Seleção

Realização

VOXCOM



World Federation
of Advertisers

Apoio

ABAP[®]

ESPAÇO DE ARTICULAÇÃO
COLETIVA DO ECOSISTEMA
PUBLICITÁRIO.





Analizando os pré-requisitos

Antes de iniciar o processo de seleção, é essencial avaliar cuidadosamente suas parcerias atuais e considerar suas necessidades futuras.

Para conduzir uma revisão interna abrangente ou uma pesquisa informal, pergunte a si mesmo e às suas equipes as seguintes questões-chave sobre o relacionamento cliente-agência:

- Como está o relacionamento de trabalho atual? De onde surgem eventuais problemas (ambas as partes precisam ser avaliadas e responsabilizadas) e já foram tomadas medidas para resolver essas questões?
- O trabalho atual atende às suas necessidades e entrega conforme os KPIs acordados?
- Você já tem uma agência em seu portfólio que pode fornecer esse serviço?
- Você está pronto para mudar? Tanto internamente (estrutura, formas de trabalho, habilidades, etc.) quanto externamente (trabalhar com alguém novo)?

Mudar de agência exige recursos e esforço significativos, e o processo deve ser encarado primeiro como uma oportunidade para corrigir relacionamentos existentes, **sendo que 9 em cada 10 membros da WFA focam na resolução de problemas antes de iniciar um processo de pitch como solução¹.**



Considere implementar um programa de gestão de relacionamento:

Se você não tem um processo estruturado para realizar avaliações regulares da saúde e revisões do relacionamento e dos resultados entre agência e cliente, considere implementar um programa de gestão de relacionamento. Essa é uma prática recomendada que oferece uma plataforma para discutir a troca de valor entre as duas partes — não apenas em um momento específico, mas de forma contínua, focando na melhoria constante.

Trata-se de um processo pelo qual todos os aspectos críticos do relacionamento cliente-agência são identificados, periodicamente revisados e abertamente discutidos para esclarecer expectativas, levantar questões (de ambos os lados), definir o sucesso e otimizar a relação de trabalho.

Reajustes e avaliação do relacionamento por meio de um consultor externo:

Se a parceria entre uma agência e um cliente é comparável a um casamento, convidar um consultor externo para avaliar o relacionamento equivale a fazer terapia de casal. Assim como no casamento, essa opção pode ser extremamente produtiva e benéfica em situações em que os canais de comunicação estejam rompidos ou quando uma perspectiva neutra e imparcial seja necessária para fornecer fatos e conselhos objetivos.

Trabalhar com um consultor externo pode oferecer inúmeros benefícios, pois ele traz expertise e suporte para o relacionamento existente. No entanto, é fundamental estar atento a algumas considerações. Por exemplo, cuidado com certos suportes externos (como consultorias) que oferecem múltiplos serviços e que podem ter interesse financeiro ao defender a realização de um pitch. É importante agir com cautela ao confiar exclusivamente em uma única fonte para decidir se deve ou não avançar com um processo de pitch..



pitch não pitch

Não hesite em ter uma conversa aberta e honesta com a agência:

Se houver problemas no relacionamento ou no trabalho, uma agência prefere muito mais participar de uma conversa difícil com o cliente do que ter a conta colocada em revisão. Como afirmou o CEO de uma agência, “Nenhum de nós é tão frágil assim.”

Considere pedir à agência uma nova perspectiva sobre o negócio do cliente:

Isso pode ser feito com a equipe atual da agência ou com alguns profissionais que ainda não tenham trabalhado com o cliente. Se houver problemas relacionados às pessoas que estão trabalhando no seu negócio, peça à sua agência atual que busque internamente por novas ideias. Outra opção a considerar é realizar um workshop colaborativo que possa ajudar as equipes do cliente e da agência a se revitalizarem e a pensarem além do trabalho cotidiano.

Opções adicionais podem incluir uma análise aprofundada das capacidades das agências do portfólio e a realização de uma sessão de química ou de trabalho, um “pitch em um dia” ou um **“pitch não-pitch”**, envolvendo a agência atual ou as agências já contratadas para abordar um briefing de pitch como se fosse uma oportunidade totalmente nova.

Permita tempo suficiente para que mudanças reais ocorram, para que a agência assimile qualquer feedback, implemente as alterações necessárias e tenha um cronograma adequado para apresentar resultados.

Trocar de parceiro de agência pode, muitas vezes, consumir mais tempo e recursos do que resolver questões imediatas na parceria atual. Com a duração média de um pitch chegando a até 6 meses, o cliente e as agências participantes estarão se comprometendo a assumir trabalho adicional além de suas responsabilidades diárias. Isso, por sua vez, levou muitas agências a se tornarem mais seletivas em relação a com quem desejam trabalhar, tornando a clareza sobre os motivos pelos quais um cliente está realizando um pitch mais necessária do que nunca.

Se você não conseguir resolver as questões com seu parceiro de agência atual, considere os aprendizados da sua recente investigação sobre os critérios de decisão para sua próxima busca. Defina claramente os elementos e entregáveis específicos que são cruciais para sua equipe tomar decisões eficientes e eficazes, ao mesmo tempo em que demonstra consideração pelo parceiro de agência atual. Se você acredita que há uma possibilidade genuína de que seu parceiro de agência atual tenha sucesso em uma revisão de agência, pode ser vantajoso incluí-lo no processo.

Apesar do tempo e dos recursos exigidos em um pitch, as agências, na maioria dos casos, assumem essa carga de trabalho adicional sem receber compensação, a menos que sejam selecionadas para o projeto e, mesmo assim, frequentemente levam muitos meses para começar a gerar lucro. É importante estar ciente e levar em consideração as regulamentações locais e as melhores práticas relacionadas a pitches, incluindo a compensação por pitches.

Ambas as partes devem se referir ao Acordo de Serviços Principal (Master Services Agreement - MSA), que deve abordar preocupações relacionadas a garantir a continuidade fluida do trabalho durante o processo de pitch, bem como definir as provisões e protocolos necessários para uma transição tranquila para uma nova agência, protegendo a continuidade das operações.

2

Preparação para a Pré-Seleção

As despesas associadas a um processo de busca por agência podem ser significativas tanto para sua organização quanto para as agências envolvidas.

Tais processos de seleção colocam uma enorme pressão sobre todas as partes, especialmente considerando a carga de trabalho adicional exigida tanto das equipes da agência quanto dos clientes. É crucial considerar cuidadosamente os recursos necessários para facilitar um processo de seleção tranquilo e bem-sucedido, garantindo que esse investimento seja realmente válido.

Durante a fase de planejamento, é fundamental reconhecer que a extensão dos serviços da agência necessários em múltiplos setores e geografias impactará diretamente os recursos necessários para que você e suas equipes gerenciem os seguintes aspectos de maneira eficaz.

Criando o Time

É crucial identificar os stakeholders internos envolvidos no processo de seleção da agência e estabelecer linhas de comunicação eficazes. Dependendo do tamanho, importância e sensibilidade do negócio em revisão, os stakeholders principais podem incluir as áreas de finanças, compras, jurídico, TI, CMO, ESG e o CEO. É importante compreender claramente a disponibilidade da equipe interna e comunicar os compromissos de tempo esperados para participação em todas as etapas do processo. Criar um plano de projeto abrangente pode ajudar a garantir o alinhamento interno e permitir que os stakeholders planejem sua participação de forma adequada.

Crie seu time de seleção envolvendo todas as funções e geografias relevantes, lembrando que quanto mais dedicação você investir, maior será o retorno esperado:

- Marketing (incluindo o(a) CMO)
- Gestão/Relacionamento com Agências
- Compras
- Finanças
- Jurídico
- TI e /ou Insights, especialmente quando as agências precisarem de acesso a dados
- ESG

Funções e responsabilidades

Considere elaborar um quadro **RACI**³ (Responsável/Aprovador/Consultado/Informado) para designar claramente as funções e responsabilidades de cada membro da equipe durante o processo.

Considere nomear um tomador de decisão principal para envolver as pessoas certas nos momentos adequados ao longo do processo, garantindo consistência em relação ao cronograma, orçamento, objetivos, etc.



Onboarding e alinhamento da equipe de avaliação...

...no início do processo podem levar a uma busca eficiente e eficaz tanto para o anunciante quanto para a agência.

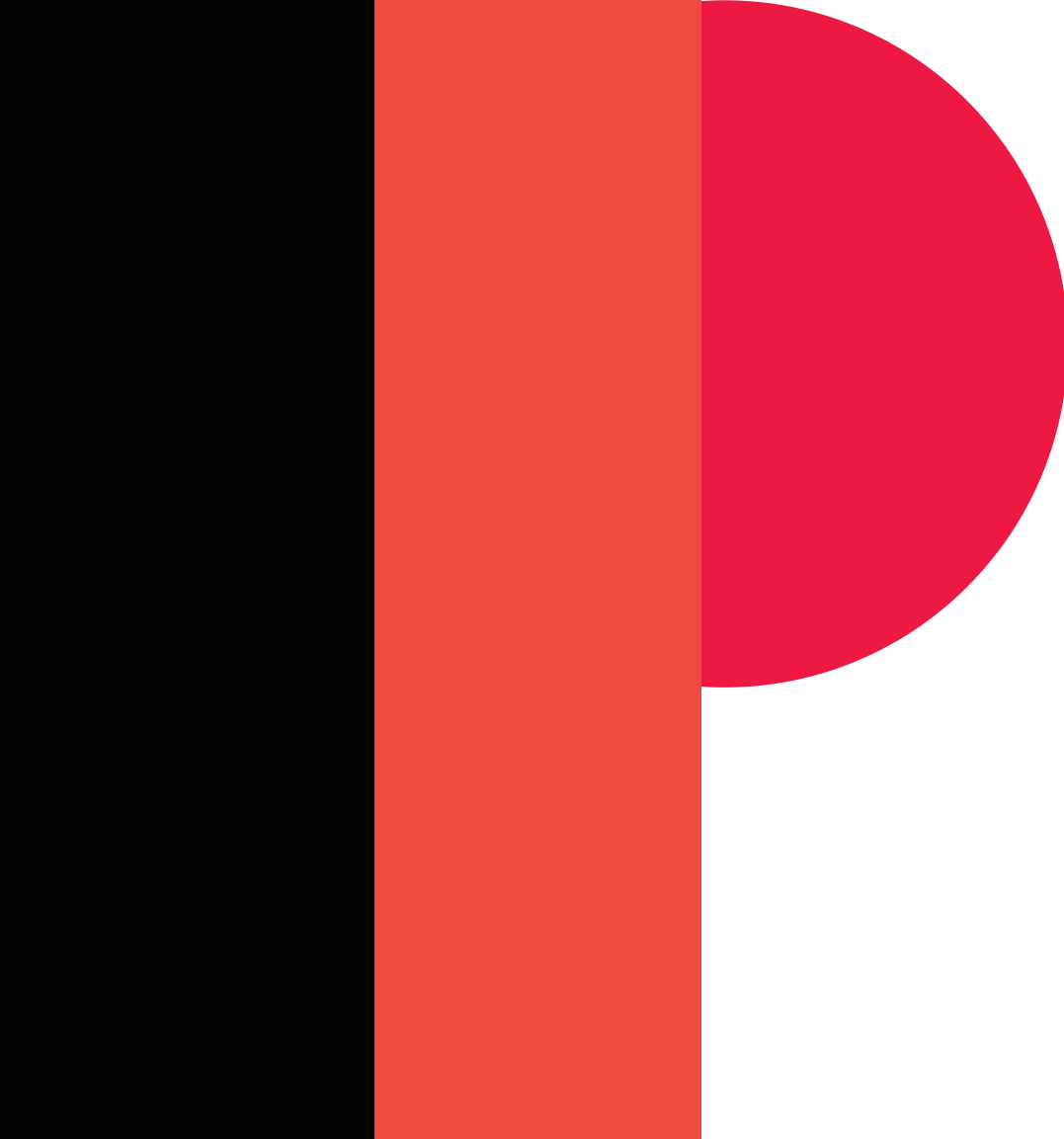
A pesquisa *4A's/ANA Cost of The Pitch* revelou que “alocar as pessoas certas para complementar seus pares na relação cliente-agência” foi um fator-chave para reduzir a necessidade de revisões das agências incumbentes. Faz sentido, portanto, que iniciar um novo relacionamento cliente-agência com o alinhamento adequado das pessoas seja fundamental.

Por isso, do lado do cliente, é importante que os líderes da agência se reúnam com os principais tomadores de decisão do cliente, bem como com os clientes do dia a dia. Da mesma forma, quando possível, os clientes devem ter a oportunidade de conhecer os principais indivíduos da agência que estarão trabalhando em seu negócio.

Apoio externo / consultores de busca de agência / intermediários

Incorporar a expertise de um consultor ou intermediário especializado em busca de agência pode ser inestimável para uma equipe de marketing que já enfrenta demandas significativas ao conduzir uma busca de agência em grande escala. Um consultor atua como um conselheiro que oferece insights valiosos, melhores práticas e orientações ao longo de todo o processo.

A participação dele permite desenvolver e implementar critérios de avaliação personalizados, garantindo que os parceiros de agência sejam avaliados da forma mais eficaz. Ao aliviar parte da carga de trabalho e fornecer suporte especializado, os consultores frequentemente contribuem para uma experiência de busca de agência mais eficiente e bem-sucedida.



Tempo

Embora existam estimativas sobre a duração do processo de seleção, é impossível fazer uma recomendação prescritiva sobre os prazos, pois eles variam conforme os seguintes fatores:

- Serviços necessários
- Cobertura de mercado
- Times envolvidos e níveis de senioridade
- Processo de aprovação
- Formato de seleção: presencial, virtual ou híbrido
- Viagens necessárias
- Feriados*

Dependendo da escala e do escopo do que é exigido para o seu negócio, considere como isso pode impactar o tempo necessário para todo o processo, desde a preparação até o *onboarding*. Lembre-se de que todos os envolvidos devem continuar desempenhando suas funções habituais.

Também é importante alinhar a escala do processo com a escala do trabalho a ser realizado. Por exemplo, um processo de seleção para um projeto menor não deve demandar os mesmos recursos ou o mesmo tempo que uma revisão complexa e global de um contrato contínuo. Tenha em mente que o tempo e os recursos necessários devem ser proporcionais ao “tamanho do prêmio”.

Pagar por um pitch raramente cobre os custos da agência. É mais um gesto do que um reembolso. Utilizar a fase de RFI (*Request for Information*) para aprofundar a análise de talentos e processos, e então selecionar e remunerar uma agência para trabalhar em um projeto, é uma abordagem alternativa que pode ser considerada.

**É importante respeitar todos os feriados, não apenas os oficiais. Já houve casos de agências que recusaram participar de um pitch quando este não respeitou os feriados e o horário de trabalho de sua equipe. Da mesma forma, considere o dia em que você emite o RFP e o dia em que solicita a resposta, para evitar que as agências tenham que trabalhar nos finais de semana.*

3

Garantindo total alinhamento das partes interessadas

Antes de comunicar seu briefing externamente, certifique-se de que todos os envolvidos no processo tenham aprovado o documento. Além disso, garanta o alinhamento interno nos seguintes pontos:

- Alinhamento entre os stakeholders de marketing e compras, pois ter objetivos comuns pode ser crucial antes de comunicar o *briefing* externamente. As prioridades entre esses dois grupos de *stakeholders* frequentemente diferem, podendo variar entre foco em crescimento da receita, crescimento incremental, rentabilidade e/ou economias ano a ano. Buscar agências que possam contribuir com valor significativo nessas áreas pode ser essencial, dependendo das necessidades da sua organização. Avanços nessa área estão sendo feitos, como demonstrado por iniciativas voluntárias como o **Project Spring⁴**, mas navegar entre prioridades muitas vezes divergentes pode representar desafios para as agências.



Project Spring

- TAs equipes de marketing e compras se beneficiarão de discussões abertas sobre suas prioridades e o que consideram importante. Isso pode incluir criatividade, prêmios recebidos, crescimento financeiro, inovação, consistência na entrega, geração de conteúdo, dados e análises, além de capacidades programáticas. Além disso, um **estudo da WFA⁵** mostra que 2 em cada 5 membros possuem políticas que revisam e convocam agências periodicamente, em ciclos fixos. Embora, para muitos, isso seja uma necessidade, é importante garantir que qualquer processo de pitch esteja alinhado a uma real necessidade de negócios. Essa abordagem evita desperdício de tempo para todas as partes envolvidas. Se houver mudanças significativas no time de marketing, como a saída e substituição de um tomador de decisão chave durante a busca, ou se o processo prosseguir sem um membro essencial da equipe, é recomendável pausar a busca e reiniciá-la quando a equipe estiver estável.



Estudo WFA

- Como você vai avaliar as agências em cada etapa? Exemplos de critérios importantes para a agência chegar à lista final podem incluir:

- o Experiência com clientes similares ou relevantes – x%
- o Prêmios recentes relevantes – z%
- o Química e alinhamento do time – w%
- o *Feedback* de clientes atuais – a%
- o Demonstração de *insight* estratégico e entendimento dos objetivos do negócio do cliente – y%

Considere manter os critérios de decisão ao mínimo, focando em algumas áreas-chave. Isso ajudará a garantir que a equipe permaneça alinhada sobre o que é importante ter em uma nova agência.

Durante a busca pela agência, é vital ser transparente sobre os fatores que irão guiar a tomada de decisão. Isso sinaliza às agências potenciais que sua equipe interna está alinhada e permite que elas se concentrem nos aspectos que mais importam para você.

O objetivo, então, é condensar essas informações em um briefing conciso e disciplinado.

Quais são seus critérios para tomada de decisão?

Considere solicitar às agências evidências nos seguintes aspectos:

- Experiência: trabalhos ou projetos semelhantes já realizados pela agência que estejam alinhados às necessidades do negócio, conforme detalhado no briefing;
- Metodologia consistente: um *framework* definido para alcançar resultados consistentemente altos;
- Liderança intelectual: conquistas relevantes, treinamentos de indivíduos-chave ou da agência como um todo.

Além disso, pedir às agências que enviem estudos de caso que demonstrem trabalhos e experiências relevantes para o cliente é uma ferramenta eficaz para entender melhor:

- Como a agência aplica seu pensamento;
- Como a agência resolve um desafio específico;
- O impacto/resultado dos trabalhos realizados.

Boas práticas para considerar: combine esses critérios em uma abordagem de pontuação. Veja como exemplo o [guia QBS⁶](#) seção 5, página 74 (ver apêndice). O processo de pitch e seus entregáveis devem ser estruturados para garantir que todas as informações necessárias para a decisão sobre quem será contratado sejam fornecidas, sem sobrecarregar as agências. Considere limitar os critérios a um número razoável que permita tomar essa decisão.

Quantas agências você pretende avaliar?

Ao passar da lista longa inicial de um pedido de informação (RFI) para uma lista mais curta na fase do pedido de proposta (RFP) e, finalmente, para a lista final para uma avaliação mais detalhada, é importante considerar o número de agências que você deseja avaliar. É justo convidar apenas agências que tenham uma chance realista de vencer para avançar no processo, considerando o tempo, esforço e dinheiro significativos que elas investem para participar de um pitch.

Convidar apenas agências com reais chances de sucesso deve ser uma consideração especial ao convidar agências para participar, especialmente com base em metas de diversidade, equidade e inclusão (DE&I) do cliente ou objetivos de conformidade.

Agências diversificadas, de propriedade e operação diversa, podem ser incluídas em *pitches* para atender a certos requisitos de DE&I do cliente ou como um exercício de “cumprimento de requisitos”, mas acabam ficando de fora por falta de compatibilidade de capacidades.

É importante entender as capacidades e a escala de qualquer agência antes de convidá-la para participar do pitch, para garantir que os recursos do negócio não sejam desperdiçados desnecessariamente.

Qual é o orçamento?

Componentes financeiros que você pode querer considerar:

- Valor do negócio/conta
- Custo da busca/seleção
- Honorários do consultor (se houver)
- Preço/valor da propriedade intelectual (IP)
- Contribuição para os custos de tempo da agência, especialmente se você estiver solicitando entregáveis personalizados
- Contribuição para custos de terceiros da agência, incluindo viagem e hospedagem*

**Os clientes devem estar cientes de que quaisquer pagamentos feitos a uma agência para cobrir custos associados à participação em um processo de avaliação ou pitch geralmente têm a finalidade de reembolsar despesas. Esses pagamentos não conferem ao cliente nenhum direito sobre trabalhos criativos, conceitos ou materiais apresentados pela agência durante o processo de avaliação. A menos que haja um acordo prévio e expresso (preferencialmente por escrito) e o pagamento adequado por parte do cliente, todo esse material permanece como propriedade intelectual da agência.*

2/

O Processo Seletivo

Realização

VOCOM



World Federation
of Advertisers

Apoio

ABAP[®]

ESPAÇO DE ARTICULAÇÃO
COLETIVA DO ECOSISTEMA
PUBLICITÁRIO.



O futuro passa por aqui.

4

Briefing

O principal objetivo do seu *briefing* é fornecer às agências informações claras e transparentes sobre seus requisitos, solicitações e parâmetros do processo de seleção. Ser aberto e transparente permite estabelecer confiança com os potenciais parceiros de agência desde o início.

O estudo de 2025 [EACA Cost of Pitching](#) revelou que um briefing claro foi o principal fator para uma experiência de pitch bem-sucedida; as agências precisam de um briefing bem definido e esclarecedor, que descreva objetivos, entregáveis, prazos e expectativas para entregar um trabalho que atenda aos requisitos estratégicos.

Dependendo das necessidades específicas da sua organização, o briefing deve incluir informações sobre:

Objetivos de negócios e definição dos problemas:

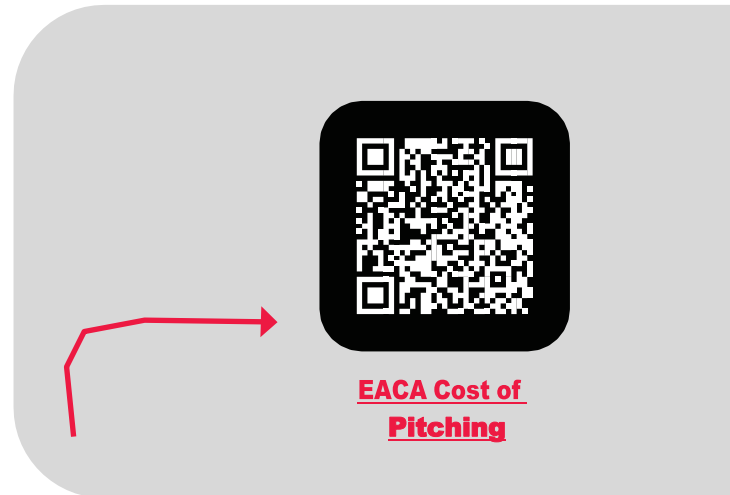
Incorporar esses elementos no briefing permite que as agências compreendam claramente as tarefas exigidas e demonstrem sua expertise para enfrentar esses desafios.

Além disso, ao tratar das questões atuais, considere incluir no *briefing* os desafios futuros. Quanto mais informações você fornecer, melhor preparadas estarão as agências para propor estratégias e abordagens eficazes.

Objetivos criativos/de marketing: você definiu os objetivos e entregáveis para as agências participantes?

Todos os stakeholders relevantes contribuíram para o *briefing*?

Qual é o escopo do trabalho e como será um resultado bem-sucedido?



Orçamento:

Considere permitir que as agências tomem decisões informadas sobre a participação, sendo o mais transparente possível em relação aos seus orçamentos de marketing planejados e ao tamanho do negócio. Ao fornecer informações claras desde o início sobre o orçamento de marketing, as agências poderão avaliar com precisão o escopo do projeto e determinar os recursos necessários para responder de forma eficaz.

Operacional:

O tipo de contratação da agência — *retainer* (mensalidade fixa), projeto, lista de parceiros, etc. (É importante observar que, no caso desse último tipo de contratação, solicitar que várias agências continuem participando de *pitches* para cada tarefa específica — uma abordagem de “*jump-ball*” — pode, em algumas situações, impactar negativamente o relacionamento entre cliente e agência.) A escolha do tipo de contratação pode precisar acontecer antes mesmo de decidir quais agências serão selecionadas para o processo.

CrITÉrios de Seleção:

Ofereça uma visão honesta sobre o que você e sua equipe valorizam e como o processo será avaliado. Se o preço for o fator mais importante, é muito melhor deixar isso claro desde o início. No contexto da busca por agências de mídia, a clareza nas declarações de preço é especialmente relevante, permitindo que as agências alinhem suas propostas às suas preferências orçamentárias.

Requisitos de Inscrição:

Considere um RFI (Pedido de Informações) curto e focado para a lista selecionada de agências. Cada pergunta deve abordar especificamente suas necessidades e requisitos para que seja possível avaliar as respostas das agências em relação a eles.

Solicitar muitos detalhes ou informações irrelevantes em uma proposta não só desestimula a participação das agências, como também consome tempo e dinheiro de todos os envolvidos. Recomenda-se pedir apenas as informações necessárias, já que sua equipe precisará ler e analisar todo o material. A afinidade é parte essencial de qualquer processo de seleção. A melhor forma de avaliar a cultura, o modo de trabalho e a energia de uma agência é encontrando-se pessoalmente, idealmente no escritório da agência. Isso também indica por parte do cliente a disposição de investir tempo e recursos no processo de seleção.

Formatos de Inscrição:

Templates e sistemas automatizados e uniformes de resposta permitem um processo mais simplificado nas etapas iniciais, quando as informações requeridas tendem a ser mais funcionais. Oferecer certa flexibilidade nos formatos de resposta dá às agências espaço para apresentar perguntas proprietárias e/ou estudos de caso que demonstrem suas qualificações.



Considere os Acordos de Confidencialidade (NDAs):

Os NDAs têm como objetivo proteger as informações confidenciais de ambas as partes, proporcionando confiança e segurança. No entanto, os NDAs podem precisar incluir cláusulas que permitam ao cliente ou à agência buscar orientação, apoio e aconselhamento junto a partes externas, como organizações comerciais, entidades do setor e consultores, quando pertinente. Isso garante o acesso a recursos e expertise valiosos sem comprometer a confidencialidade.

Alinhe com as agências participantes, incluindo as atuais e quaisquer consultores ou intermediários envolvidos na busca de agência, se for o caso, sobre a possibilidade de informar a imprensa sobre o próprio processo de seleção. É uma boa prática preparar previamente um comunicado à imprensa para garantir uma resposta rápida caso notícias sobre o processo sejam “vazadas”.

5

Respeite a confidencialidade mútua

A *expertise* e os *insights* são o que as agências vendem aos seus clientes e como competem. Você deve evitar compartilhar insights ou perguntas proprietárias (ou suas respostas) de uma agência com outras. O que pode ser apropriado compartilhar são perguntas e respostas relacionadas a aspectos procedimentais ou estruturais do processo. Considere também o nível de acesso que permitirá às agências para que façam perguntas à sua equipe. Quanto mais tempo o cliente dedicar para que as agências possam questionar e receber feedback, maior será a probabilidade de receber respostas ao *pitch* que atendam ao *briefing* apresentado.

6

Garantindo um processo justo

Seja para estratégia, criação ou mídia, o “cliente de escolha” sempre demonstrará que valoriza o tempo e a expertise das agências. O objetivo da seleção é escolher um parceiro de agência capaz de entregar consistentemente a expertise requerida pelo negócio, por meio de um processo cuidadosamente gerenciado. O processo de seleção deve basear-se na capacidade de avaliar evidências de expertise, em vez de planos criativos ou estratégicos especulativos. É importante testar os candidatos com um briefing “ao vivo” nas suas áreas críticas de foco (dependendo da disciplina) para descobrir se eles podem ajudar a crescer o seu negócio no futuro.

Ao solicitar recomendações de consultoria, estratégia, mídia ou criação, a propriedade intelectual pode ser uma preocupação quando trabalhos especulativos são apresentados, seja solicitados ou voluntariamente fornecidos por uma agência participante do processo. Dependendo das necessidades da organização, essa preocupação pode ser aliviada se o cliente pagar uma taxa adequada para possuir o trabalho. Na maioria dos outros casos, o trabalho deve permanecer propriedade da agência.

7

Avaliando a compatibilidade

A expertise deve ser a principal consideração. Certifique-se de revisar as submissões das agências com base nos seus critérios de decisão e pontuar conforme as evidências de que elas podem atender às suas necessidades.

8

Comportamentos positivos no *pitch*

Compatibilidade, não apenas química. Não se trata apenas daquele "algo a mais" intangível de um primeiro encontro, mas de identificar se existe um ethos compartilhado, respeito mútuo e uma perspectiva alinhada para abordar desafios empresariais e de resolução de problemas. É semelhante a uma entrevista de emprego, onde se avaliam as habilidades de colaboração de ambas as partes.

Tendo identificado seus finalistas, o objetivo das entrevistas e sessões de compatibilidade é aprofundar a avaliação das declarações de expertise das agências e fornecer à equipe de avaliação uma compreensão mais completa das qualificações, cultura e formas de trabalho da agência. Essa é também uma oportunidade para ir além das submissões e conhecer mais sobre seu potencial parceiro, verificando se é possível alcançar um trabalho brilhante juntos.

Aplicadas corretamente, as entrevistas e sessões de compatibilidade, seja presencialmente ou via vídeo, podem contribuir significativamente para estabelecer a confiança de que o parceiro de agência possui a experiência e expertise necessárias para apoiar seus objetivos, bem como um ethos, abordagem, apetite e ambição compartilhados para alcançar um objetivo comum.

- Entenda o pensamento por trás do trabalho: explore os "porquês" e os "comos" na abordagem, metodologia e raciocínio das agências.
- Não tenha receio de fazer perguntas difíceis: por exemplo, a equipe do cliente pode perguntar como a agência lidou com desafios no passado ou como aborda conflitos.
- Aborde questões sensíveis com respeito: o objetivo não é provocar, mas observar como a agência responde a desafios e o quão aberta está para engajar com você e sua equipe. Da mesma forma, a agência também tem a oportunidade de "entrevistar" o cliente, com perguntas feitas de maneira igualmente transparente.
- Considere a sustentabilidade: evite viagens desnecessárias. Escolhas conscientes e o uso de tecnologia podem reduzir a pegada de carbono tanto do cliente quanto das agências, mantendo uma comunicação eficaz.
- Promova comportamentos positivos no processo de pitch: iniciativas como ISBA-IPA's **Pitch Positive Pledge**⁸ e 4A's/ANA's **Cost of the Pitch**⁹ mostram como comportamentos construtivos desde o início impactam positivamente tanto os resultados de curto prazo quanto o relacionamento de longo prazo entre cliente e agência.



**Pitch Positive
Pledge**



Cost of the Pitch



Negociações

Antes de nomear ou anunciar a decisão final ao parceiro preferido, pode ser prudente negociar previamente os termos completos do contrato, garantindo que sejam justos e recompensadores para ambas as partes, cliente e agência. Trabalhe em conjunto com a equipe de compras e quaisquer consultores envolvidos para alinhar os termos gerais, incluindo orçamento, remuneração básica e propriedade intelectual, negociando com os principais finalistas antes de formalizar a escolha.

Ao considerar os prazos de pagamento nas negociações com parceiros potenciais, é essencial levar em conta as melhores práticas do setor e o impacto que esses prazos podem ter na agência, seus parceiros e fornecedores. Em média, os prazos de pagamento "padrão" variam entre 30 e 60 dias, mas essa abordagem não deve ser vista como uma solução única para todas as situações.

Na verdade, negociar os prazos de pagamento pode fazer parte de uma discussão mais ampla ao finalizar os acordos comerciais com o parceiro escolhido, sem que isso seja utilizado como uma vantagem competitiva. É importante estar ciente do impacto que prazos de pagamento mais longos podem causar. Pesquisas do setor indicam que quase um quarto das empresas opera com prazos estendidos de 90 dias, e, em alguns casos, os prazos chegam a 120 dias ou mais. Isso significa que, em algumas situações, o trabalho já pode ter sido concluído pela agência antes que qualquer pagamento seja efetivado.

"Não pode ser do interesse de longo prazo dos clientes, especialmente quando a reputação é tão crucial para atrair os melhores talentos, estender os prazos de pagamento de forma injusta" – Stephan Loerke, CEO, WFA
(Tendências globais de remuneração de agências 2022)¹⁰





Feedback

Um tempo considerável terá se passado desde o início do processo até a seleção final, e, para as agências não selecionadas, que dedicaram tempo e recursos para disputar sua conta, a notícia de que não foram escolhidas será decepcionante.

As agências investem uma quantidade significativa de tempo, energia e dinheiro em um processo de revisão, como destacado no relatório 4A's/ANA **Cost of the Pitch¹¹**. Cada revisão deve ser vista como uma oportunidade para que a agência entenda o que poderia ter feito melhor e como pode aperfeiçoar sua abordagem e respostas para futuras oportunidades.

É respeitoso e adequado que os clientes forneçam *feedback* oportuno e acionável em cada etapa do processo. Esse *feedback* pode ser transmitido presencialmente, por vídeo ou por telefone, especialmente após a etapa final. Por outro lado, é importante que as agências respeitem as decisões dos clientes em cada fase do processo, evitando usar as sessões de feedback como uma oportunidade para tentar mudar a decisão do cliente.



Após a fase de RFI (*Request for Information*):

- Quais foram os critérios principais que determinaram quais agências avançaram e quais não avançaram?
- Quais foram as principais áreas em que a agência teve dificuldades, e houve alguma parte em que a resposta não foi clara ou distinta o suficiente?
- Havia algo que a agência poderia ter feito de forma diferente ou a resposta dela simplesmente não era competitiva?

Após a fase de RFP (*Request for Proposal*):

- Quais foram os principais obstáculos na submissão ou reunião da agência que impediram seu avanço?
- Quais foram os pontos positivos na submissão ou reunião da agência?
- Havia algo que a agência pudesse ter feito de forma diferente para alterar o resultado?

Após a etapa final:

- Quais foram os principais obstáculos que impediram a agência de ganhar o contrato?
- Quais aspectos do trabalho da agência se destacaram positivamente?
- O que a agência poderia ter feito de forma diferente?
- A química da equipe, o alinhamento entre a equipe da agência e o cliente ou questões relacionadas ao talento foram motivo de preocupação?

Incluir uma sessão de debriefing no processo de seleção traz vários benefícios, como a documentação das pontuações de avaliação e dos critérios de decisão pela equipe de avaliação. Essa prática reforça o processo de due diligence, melhorando a documentação e a responsabilização de todas as partes envolvidas. Além disso, é um gesto apreciado e útil para as agências que não foram selecionadas.

Concessão do Negócio

Decida sobre a agência vencedora o mais rapidamente possível, garantindo que todos os compromissos contratuais e financeiros estejam definidos e acordados com a agência.

Estabeleça um procedimento estruturado para notificar tanto a agência selecionada quanto as não selecionadas. Comece informando as agências não selecionadas, priorizando a atual prestadora, caso ela não retenha o negócio. Certifique-se de que todas as agências participantes sejam informadas sobre os resultados no mesmo dia. Isso evita que as agências não selecionadas descubram a notícia de outra forma que não seja diretamente do cliente.

Entende-se que as agências que não tiveram sucesso podem precisar de algum tempo para assimilar a notícia. Pode ser uma boa prática fornecer a decisão inicial à pessoa sênior da agência que trabalhou no pitch em primeira instância, e então oferecer uma sessão de debriefing adequada após alguns dias, quando a agência teve tempo para reunir seus pensamentos e absorver completamente o *feedback* do cliente.

Para atender às preocupações de clientes e agências que preferem não divulgar nenhuma informação até que a revisão seja concluída, considere desenvolver uma estratégia clara de comunicação com a imprensa. Essa estratégia pode precisar considerar se, quando e como informações sobre o processo de seleção serão comunicadas ao público e à imprensa.

3/

Transição

Realização

VOCOM



World Federation
of Advertisers

Apoio

ABAP[®]

ESPAÇO DE ARTICULAÇÃO
COLETIVA DO ECOSISTEMA
PUBLICITÁRIO.



O futuro passa por aqui.

11

Offboarding e onboarding

Planeje tempo e recursos suficientes para garantir uma indução eficaz para a nova agência e uma transição bem gerenciada a partir da agência anterior. Gerencie suas expectativas e inclua uma margem adequada para permitir uma transição em ritmo adequado. Se um consultor de busca ou intermediário conduziu o processo de seleção, considere envolvê-lo, ao menos parcialmente, na transição.

- Lidere ativamente – não deixe isso para as agências gerenciarem. A necessidade de liderança não pode ser subestimada. Estar envolvido no processo estabelecerá uma cultura de liderança e permitirá que você defina o tom para futuros engajamentos com a nova agência.
- Considere priorizar e esclarecer o escopo de trabalho para os primeiros meses, para que as agências possam planejar adequadamente.
- Dê a si mesmo e à agência tempo suficiente para o *onboarding* e *offboarding* dos membros da equipe. O tempo para *offboarding* geralmente está incluído no contrato mestre da agência atual (MSA), no entanto, a nova agência deve receber um tempo adequado não apenas para o *onboarding*, mas também para preencher cada uma das funções acordadas com os talentos certos. Considere:
 - o Tempos de recrutamento: Bons talentos, especialmente em habilidades especializadas ou cargos seniores, estão cada vez mais difíceis de encontrar.
 - o Período de aviso/"*gardening leave*": Embora os períodos de aviso variem globalmente, talentos seniores geralmente têm períodos de aviso mais longos para cumprir.
 - o Aceleração e onboarding: Por mais que os novos integrantes se comprometam a atuar imediatamente, serão necessários de 3 a 6 meses para que estejam verdadeiramente integrados ao negócio e familiarizados com o trabalho.
- Considere os desafios da transição remota. Com a redução das viagens de negócios pós-pandemia e políticas corporativas conscientes sobre carbono buscando diminuir deslocamentos, como navegar por marcos importantes remotamente?

Despedir-se de parceiros de agência de comunicação de longa data remotamente pode ser um processo desafiador, pois, idealmente, essas transições significativas são tradicionalmente realizadas presencialmente. No entanto, em situações onde a comunicação remota é necessária, os seguintes passos podem ajudar a garantir uma separação suave e profissional:

- Agende uma reunião virtual: organize uma videoconferência para discutir a rescisão.
- Notifique com antecedência: informe os parceiros sobre o objetivo e a necessidade da conversa.
- Expresse gratidão: comece agradecendo pelas contribuições deles.
- Discuta a transição: aborde aspectos práticos, como cronogramas, projetos em andamento e questões financeiras.
- Aborde preocupações: permita que os parceiros compartilhem suas opiniões e dúvidas.
- Acordos contratuais: revise as cláusulas de rescisão e aspectos legais.
- Transferência de conhecimento: planeje como os dados e ativos serão transferidos de forma segura.
- Mantenha o profissionalismo: mantenha a conversa construtiva e profissional.
- Envie um acompanhamento por escrito: resuma a discussão em um e-mail ou carta de follow-up.
- Ofereça suporte na transição: disponibilize ajuda durante o processo de transição.
- Planeje uma colaboração futura: se possível, deixe a porta aberta para futuras parcerias.
- Mantenha o respeito: assegure uma separação respeitosa e diplomática para deixar uma impressão positiva.
- Ofereça depoimentos: se apropriado, forneça recomendações escritas ou referências para apoiar os futuros empreendimentos dos seus parceiros de agência.

Como dar as boas-vindas, integrar e orientar novos parceiros de agência remotamente?

Embora idealmente a sessão principal de integração seja presencial, em muitos casos isso não é possível. Se a integração for realizada remotamente, aqui estão algumas considerações:

- Participação: garanta que todas as partes interessadas relevantes estejam disponíveis para participar.
- Engajamento: as câmeras devem estar ligadas para todos os participantes, se possível.
- Apresentações eficazes: reserve tempo suficiente para que os participantes se apresentem adequadamente e para que haja clareza sobre o papel e as responsabilidades de cada um.
- Traçando o caminho: os líderes-chave devem articular a jornada que virá e as expectativas sobre como as equipes irão trabalhar juntas.
- Estabelecimento dos canais: discuta os estilos e preferências de comunicação (telefone ou chamada por vídeo, e-mail, chat, mensagem de texto, etc.).
- Transições suaves: planeje as passagens de fala entre os participantes após cada apresentação. (Por exemplo, a pessoa que está falando deve indicar o próximo orador.)
- Alinhamento: certifique-se de que cada equipe esteja totalmente atualizada sobre conversas e trocas de informações anteriores, para que ninguém precise repetir informações desnecessariamente.
- Olhando para o futuro: os próximos passos e prazos devem ser claramente identificados antes do encerramento da reunião.



Cultivando um relacionamento forte / Princípios de parceria

Comece considerando um acordo de parceria que defina uma forma eficiente e acordada de trabalhar juntos, para benefício mútuo e máximo sucesso. Pense em elaborar um “contrato moral” entre a agência e o cliente, que vá além da parceria comercial e entregáveis tangíveis, estabelecendo como cada parte deverá tratar a outra enquanto parceiros.

Para garantir uma transição tranquila, pode ser útil separar os processos de transição e onboarding. A transição envolve tratar os aspectos técnicos e logísticos da mudança de agência, enquanto o onboarding foca em familiarizar rapidamente a nova agência com o negócio do cliente. Considere implementar “dias de imersão”, em que os principais colaboradores da agência possam se envolver plenamente com os stakeholders do cliente, visitando diferentes locais, como lojas, fábricas e escritórios corporativos. Essa abordagem prática facilita uma compreensão mais profunda das operações do cliente.

Além disso, considere promover discussões abertas sobre as preferências de comunicação. Determine os métodos preferidos de comunicação para os principais stakeholders do cliente, seja e-mail, texto, chat, chamadas de voz ou videochamadas. Defina claramente o que caracteriza uma comunicação urgente e estabeleça protocolos para lidar com essas situações, especialmente quando a participação tanto do cliente quanto da agência for necessária. É importante evitar suposições e, em vez disso, ter um plano bem definido que detalhe explicitamente as expectativas e procedimentos de comunicação sob as perspectivas do cliente e da agência.

Ao comprometer-se com um acordo de parceria, implementar iniciativas separadas de transição e *onboarding*, facilitar experiências imersivas e estabelecer diretrizes claras de comunicação, a agência e o cliente podem fomentar uma relação de trabalho sólida, baseada em entendimento, colaboração eficaz e sucesso compartilhado. A melhor prática indica que o engajamento em um processo formalizado de gestão da relação cliente-agência pode ajudar a garantir a longevidade dessa parceria.

Recomendações de Boas Práticas

1 Uso excessivo de pitches

Avalie com critério a real necessidade do pitch. Antes de iniciar um novo processo, reflita se o desafio pode ser resolvido com ajustes no relacionamento atual com as agências. O pitch deve ser uma exceção estratégica, e não a solução padrão.

2 Falta de clareza, alinhamento ou planejamento

Importante os anunciantes terem um plano claro e alinhamento internamente entre as áreas e construir um briefing robusto, com objetivos bem definidos, critérios claros de avaliação e com envolvimento das áreas-chave no processo (compras, jurídico, fiscal, marketing...) Um processo bem planejado aumenta as chances de sucesso para todos, evitando custos e retrabalhos.

3 Excesso de participantes e esforço desperdiçado

Convide agências com fit real ao briefing. Selecione agências qualificadas e com potencial de atender à demanda específica. Menos participantes significa mais profundidade, foco e respeito ao tempo e esforço investido

4 Processos saudáveis e prazos adequados

Conduza o processo com prazos viáveis, respeitando a complexidade das entregas e evite prazos que sobrecarregam as equipes. Práticas “people-first” valorizam os profissionais e fortalecem o relacionamento com o mercado.

5 Condições comerciais

Garanta condições comerciais justas e sustentáveis para ambos os lados. Adote contratos equilibrados, com prazos de pagamento adequados e modelos de remuneração que sustentem a qualidade da entrega. Isso fortalece a parceria desde o início.

6 Falta de feedback ou comunicação pós-processo

Nos pitches forneça feedback estruturado ao final do processo. Compartilhar retorno claro e honesto demonstra respeito ao investimento feito pelas agências. O feedback é parte essencial para evolução e aprendizado mútuo.



Perguntas Frequentes

1 Posso resolver os problemas atuais trocando de agência?

Mudar de agência dificilmente resolverá os problemas se você não tiver dedicado tempo para identificar e entender verdadeiramente as questões em jogo e as causas do desempenho insatisfatório. Isso não o colocará em posição de enfrentar os desafios do seu negócio nem de abrir caminho para soluções futuras. Toda relação tem dois lados, e, sem uma análise adequada, fica difícil identificar com precisão os problemas exatos.

2 Quais são algumas das razões pelas quais um cliente realiza uma concorrência (*pitch*)?

- **Algumas empresas estipulam uma revisão obrigatória dos fornecedores em intervalos específicos (por exemplo, a cada três ou cinco anos).**

Essa estipulação geralmente tem raízes nos protocolos de compras das empresas, especificamente na aquisição de commodities para se beneficiar de economias de escala ou, potencialmente, preços mais baixos à medida que os custos de produção caem com o tempo.

Não é recomendado aplicar essa abordagem aos serviços de marketing, dado que novas parcerias de marketing podem levar pelo menos um ano para se estabelecerem e só começam a prosperar no segundo ou terceiro ano. Também há evidências, como as do APAC (*Agency Marketer Partnership Awards*), para citar apenas um exemplo, de que parcerias bem estabelecidas entregam os trabalhos mais eficazes.

Dependendo das necessidades e da abordagem de cada organização, uma solução para essa questão pode ser alterar as disposições existentes da empresa, conforme mencionado acima, ou remover a obrigatoriedade de revisões periódicas dos serviços de compras indiretas ou dos parceiros de agência.

A necessidade de auditorias regulares é uma política padrão para organizações governamentais, mas isso nem sempre requer uma busca completa por uma agência; no entanto, muitas vezes elas podem simplesmente realizar verificações de *due diligence* para assegurar que ainda estão obtendo valor da parceria.

- **As agências atuais não possuem as competências necessárias e/ou as empresas podem estar precisando de novas ideias**

Dependendo das necessidades da sua organização, isso pode não ser necessariamente um motivo para substituir a sua agência atual. A maioria das agências se esforça para fornecer os serviços que o cliente precisa, mas pode precisar de algum tempo para recrutar e treinar os talentos necessários. Se for esse o caso, você pode considerar contratar uma agência especializada para um projeto ou prazo curto, enquanto seus parceiros atuais aprimoram sua expertise.

Uma alternativa a considerar é explorar sua lista atual de agências para encontrar outro parceiro preferencial. Em vez de buscar imediatamente agências externas,

você pode avaliar se algum dos seus parceiros de agência atuais tem o potencial para preencher a lacuna de habilidades ou fornecer a expertise que você.

Outra opção valiosa a ser verificada ao considerar a seleção de agência é engajar sua agência atual e buscar um novo pensamento ou uma nova abordagem para o seu negócio, talvez solicitando que alguns talentos diferentes dentro da agência trabalhem em sua conta. Sua agência atual provavelmente desenvolveu um profundo entendimento do seu negócio ao longo do tempo, o que a coloca em uma posição favorável para oferecer insights e perspectivas únicas. Você pode aproveitar a criatividade e as capacidades de resolução de problemas deles iniciando uma conversa sobre suas necessidades e desafios em evolução. Essa abordagem demonstra seu compromisso em fomentar uma parceria colaborativa e incentiva a agência a pensar de forma inovadora e propor soluções criativas.

- **As taxas das agências precisam ser revisadas para garantir que sejam competitivas**

Embora o benchmarking tenha se mostrado eficaz em cenários de *sourcing* direto, pode não ser tão eficiente ao avaliar agências devido à natureza única do talento, tecnologia e serviços que elas oferecem.

Os investimentos em marketing são críticos, personalizados e complexos, frequentemente envolvendo custos substanciais e resultados bastante variados. Você pode querer considerar critérios ou benchmarks diferentes para avaliar soluções de negócios. Confiar apenas nas taxas faturáveis e médias como ferramentas de benchmarking pode correr o risco de transformar horas em commodities sem medir adequadamente a qualidade do trabalho.

Em vez disso, o benchmarking dos preços totais de projetos ou orçamentos anuais pode ser uma abordagem útil durante o processo de seleção de agência. Compartilhar esses benchmarks com as agências potenciais pode ajudar a definir o escopo do projeto e alinhar expectativas. Contudo, confiar exclusivamente nas taxas horárias para benchmarking em um processo mais amplo de seleção de agência pode ser contraproducente, já que as agências com as menores taxas podem não ser necessariamente as mais qualificadas. O objetivo principal deve ser encontrar a agência mais adequadamente qualificada que se enquadre no preço total do projeto ou orçamento anual que pode ser custeado.

Ao buscar informações ou apoio para *benchmarking*, é valioso aproveitar o conhecimento da indústria, como, por exemplo, a **ferramenta voluntária ACI da WFA¹²**. Dependendo das necessidades da sua organização, isso pode fornecer orientações valiosas e ajudar a mantê-lo informado sobre as últimas tendências e desenvolvimentos da indústria publicitária.

Ao mesmo tempo, o **Relatório da Pesquisa de Benchmarking de Tarifas Horárias da 4A's¹³** pro oferece informações agregadas e anonimizada sobre as tarifas horárias que as agências dos EUA cobram de seus clientes. Contudo, vale reconhecer que as estruturas de remuneração baseadas em tarifas horárias podem não se alinhar verdadeiramente com as complexidades e a abordagem de parceria necessárias na sua organização ou para seus projetos.



Ferramenta voluntária ACI da WFA



Relatório da Pesquisa de Benchmarking de Tarifas Horárias

● **Orçamentos foram reduzidos OU as empresas estão considerando um escopo de trabalho reduzido**

No dinâmico cenário empresarial atual, onde as condições estão em constante mudança, é fundamental reconhecer que parceiros de agência respeitáveis compreendem e valorizam essa realidade. Em vez de submeter tanto a agência quanto as equipes internas à pressão de um processo de seleção de agência apenas devido a restrições orçamentárias, uma abordagem mais construtiva pode ser discutir com seus parceiros de agência existentes as possibilidades e conquistas que podem ser alcançadas com os orçamentos revisados.

● **As empresas podem estar repensando ou desenvolvendo sua estratégia ESG**

Muitas agências possuem abordagens para serviços relacionados a ESG (Environmental, Social, and Governance) para seus clientes, com diferentes níveis de maturidade. Em vez de colocar a conta em revisão, pode ser mais vantajoso tentar identificar dentro da agência os especialistas apropriados em ESG, que frequentemente não fazem parte das equipes do dia a dia que atendem seu negócio. Um suporte adicional provavelmente estará disponível para a sua empresa.

3

Se incluirmos mais agências para participar, há uma chance melhor de um resultado bem-sucedido?

Um ótimo processo de seleção nem sempre significa garantir a participação de muitas agências, mas sim identificar uma lista menor, qualificada e interessada, com reais chances de conquistar o negócio.

Um processo que envolva menos agências, porém mais qualificadas e engajadas, tende a tornar todo o evento mais eficiente e eficaz para você.

Realizar reuniões e avaliações com um número excessivo de agências consome tempo valioso e torna o processo ineficiente, além de potencialmente aumentar os custos para toda a indústria. É necessário encontrar um equilíbrio entre conhecer uma variedade de potenciais parceiros e respeitar o tempo e o investimento de todas as partes envolvidas.

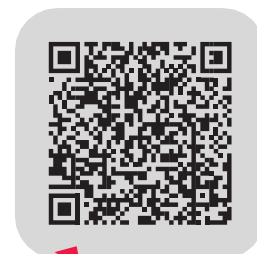
4 Quando os líderes seniores, tanto do cliente quanto da agência, devem estar envolvidos no processo?

Dependendo da estrutura da sua organização, a liderança sênior deve ser mantida informada ao longo de todo o processo, especialmente em marcos-chave. É cada vez mais comum que o nível executivo (C-suite) participe das sessões de briefing do pitch — eles precisam estar alinhados e compreender a ambição e os objetivos do processo.

5 É possível conduzir uma busca rápida por agência se eu tiver um cronograma desafiador? Isso vai identificar quem está realmente comprometido em conquistar meu negócio?

Embora não seja impossível realizar uma “busca de agência em um dia”, como algumas empresas já começam a demonstrar, a execução tranquila de um processo eficiente de seleção provavelmente exigirá um investimento significativo de tempo em preparações e trabalhos prévios. Dados dos EUA indicam que a média de duração de uma avaliação é de cerca de 3 meses. Segundo pesquisas da indústria conduzidas pela WFA, um *pitch* pode durar entre 2 a 6 meses, **dependendo da disciplina**¹⁴.

No entanto, é fundamental lembrar que prazos irreais não beneficiam ninguém, incluindo o cliente. Considerando o cenário atual, com equipes reduzidas e maior atenção à saúde mental e ao bem-estar, impor prazos inalcançáveis adiciona estresse e pressão desnecessários a todos os envolvidos. Na verdade, é bastante possível que o parceiro de agência mais adequado decida não participar da avaliação caso perceba os prazos como impraticáveis.



6 Como posso garantir a confidencialidade ao fornecer detalhes-chave no briefing, incluindo orçamentos?

Confidencialidade significa, especificamente, que você tem liberdade para compartilhar informações sobre orçamentos. Solicitar que a agência assine um Acordo de Confidencialidade (NDA) mútuo no início do processo, antes de liberar os detalhes principais do briefing, assegura que tanto o cliente quanto a agência possam trocar informações importantes livremente durante todo o processo.

7 Como podemos usar a tecnologia para tornar o processo mais eficiente??

A introdução de inovações digitais e ferramentas online pode, certamente, tornar o processo mais eficiente se forem implementadas no momento adequado da seleção. Por exemplo, formulários online de RFI podem ajudar a compilar e organizar as informações básicas que você e suas equipes precisam na fase inicial do processo, mas conforme avançar para a avaliação de expertise (e entrevistas de compatibilidade/reuniões de alinhamento), provavelmente será mais benéfico realizar reuniões presenciais ou videoconferências, com interação direta entre pessoas.

8 Quando devo informar a agência atual que faremos uma revisão de agências?

Isso depende das necessidades e da cultura de cada organização. No entanto, se você já possui um programa de gestão da relação cliente-agência e tem trabalhado ativamente com a agência atual para resolver desafios, a decisão de buscar uma nova agência não deve ser uma surpresa. Ainda assim, é essencial demonstrar respeito profissional informando a agência atual antes das demais e oferecendo a opção de recusar a participação no processo de seleção.

Se você já decidiu que a relação com a agência atual não continuará, pode ser melhor informar sobre o processo em andamento, incluindo os prazos, para garantir que o trabalho continue normalmente enquanto isso e para permitir que a agência planeje a transição do trabalho.

9 Durante o processo de seleção, devo compartilhar todas as informações com todas as agências participantes para garantir igualdade de condições?

Embora não exista uma regra única, recomenda-se fornecer a todas as agências em consideração as mesmas informações contidas no briefing. No entanto, não há obrigação de divulgar perguntas de acompanhamento (e suas respectivas respostas) feitas por uma agência para as outras. Essas perguntas podem conter informações proprietárias que mostram a abordagem única e o pensamento estratégico da agência. Compartilhar essas informações com todos os participantes pode comprometer a vantagem competitiva de uma agência. A revisão das perguntas das agências é a interação inicial entre o anunciante e as agências, marcando o início da relação. Manter as perguntas proprietárias incentiva as agências a serem abertas e honestas nesta fase, permitindo que a equipe de avaliação inicie o processo de forma adequada.

10 O conflito é algo ruim?

Pelo contrário, o conflito, entendido como uma tensão criativa, pode ser algo muito positivo e frequentemente gera trabalhos excelentes. Você não quer parceiros que apenas concordem com tudo; quer um parceiro de agência que desafie você, defenda suas ideias e trabalhos, e que leve as discussões além para alcançar conceitos melhores e resultados de negócio mais impactantes.

11 Qual é o impacto da extensão dos prazos de pagamento na minha agência?

A extensão dos prazos de pagamento pode prejudicar a capacidade da agência de entregar seu melhor trabalho. Ela pode ter dificuldades para pagar seus funcionários no prazo, investir no desenvolvimento ou aquisição de novas habilidades, financiar pesquisas e atrair ou reter os melhores talentos. Agências fragilizadas por problemas de fluxo de caixa acabam prejudicando seus próprios interesses. Normalmente, as agências precisam pagar seus fornecedores em até 30 a 45 dias, então estender os prazos de pagamento pode afetar especialmente fornecedores menores, o que pode entrar em conflito com os compromissos ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) da indústria publicitária.

12 Devo esperar que uma nova agência esteja pronta para começar imediatamente??

A agência escolhida provavelmente precisará de tempo e compreensão para desenvolver completamente sua equipe, seja aprimorando suas capacidades ou atendendo a requisitos específicos ambientais, sociais e de governança (ESG) descritos no briefing. Isso pode incluir o cumprimento de metas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) ou atender compromissos de sustentabilidade estabelecidos pelo cliente. É um processo que requer tempo e pode necessitar de investimento adicional em aquisição de talentos (com possível impacto recíproco nas taxas) para garantir que as pessoas e especialistas certos sejam contratados.

Atender a essas demandas pode ser desafiador em qualquer circunstância, mas é particularmente agravado pela atual escassez de talentos enfrentada pela indústria publicitária. Oferecer à agência selecionada um prazo suficiente e realista para cumprir esses requisitos é importante.

13 Ano Novo, Agência Nova – o dia 1º de janeiro é um dos melhores momentos para começar uma nova relação com a agência?

Isso dependerá das necessidades individuais da sua organização. Não obstante, o dia 1º de janeiro pode ser uma data desafiadora para iniciar uma nova relação com a agência porque isso implica que os funcionários da agência e do cliente trabalhem na transição durante o período de férias de final de ano.

Essa lógica também se aplica a quaisquer grandes festivais/períodos de feriados religiosos mundialmente.

Seja sensível às nuances culturais dos seus mercados-chave e onde suas equipes de agência estão localizadas.



Referências

- ¹⁻⁵⁻¹⁴ Benchmark: Sourcing approach to agency pitch: <https://wfanet.org/knowledge/item/2022/05/26/Benchmark-Sourcing-approach-to-agency-pitch>
- ² ISBA/IPA Pitch Guide: Finding an Agency: <https://ipa.co.uk/media/7916/finding-an-agency-final.pdf>
- ³ Survey on Global Agency Relations Management: roles & responsibilities: <https://wfanet.org/knowledge/item/2019/08/20/Survey-on-Global-Agency-Relations-Management-roles--responsibilities>
- ⁴ Project Spring: <https://wfanet.org/leadership/project-spring>
- ⁶ QBS Guide – About QBS : <https://theica.ca/qbs>
- ⁷ Cost of Pitching : <https://eaca.eu/news/eaca-cost-of-pitching-press-release/>
- ⁸ Pitch Positive Pledge : <https://www.pitchpositivepledge.co.uk/>
- ⁹⁻¹¹ ANA/4A's Cost of the Pitch: <https://www.ana.net/miccontent/show/id/rr-2023-07-ana-4as-cost-of-the-pitch>

- ¹⁰ Global Agency Remuneration Trends 2022: <https://wfanet.org/knowledge/item/2022/12/12/Global-Agency-Remuneration-Trends-2022-update>
- ¹² Agency Cost Index : <https://wfanet.org/tools/agency-cost-index2>
- ¹³ 4As 2023 Billing Rate Benchmark Survey Report : <https://www.aaaa.org/resource/4as-2023-billing-rate-benchmark-survey-report/>
- 4A's Relationship Management Best Practices Guidance: <https://www.aaaa.org/resource/4as-guidance-4as-relationship-management-best-practicesguidance/>
- Commercial Communication Council's Pitch Principles : <https://commsCouncil.nz/resources/pitch-principles>
- Media Snack on Remote Pitching: <https://www.youtube.com/watch?v=a9ry4Z3A77s>
- The Cost of the Pitch: <https://www.aaaa.org/cost-of-the-pitch-surprising-insights-that-may-make-you-rethink-the-process/>
- Campaign, Average pitch cost rises 26% as agencies target 'fewer, bigger, better' reviews: <https://www.campaignlive.co.uk/article/average-pitch-cost-rises26-agencies-target-fewer-bigger-better-reviews/1887290>
- WFA, What Makes Clients Attractive To Agencies: <https://wfanet.org/knowledge/item/2022/11/30/Spotlight-What-makes-clients-attractive-to-agencies>
- Sourcing Forum Meeting Overview, February 2025: [https://wfanet.org/knowledge/item/2025/03/11/sourcing-forum-meeting-overview-\(february-2025\)](https://wfanet.org/knowledge/item/2025/03/11/sourcing-forum-meeting-overview-(february-2025))
- Defining World Class Standards for Marketing Procurement: <https://wfanet.org/knowledge/item/2021/02/03/Defining-world-class-standards-for-marketing-procurement>
- WFA, Future of Agency Remuneration: <https://wfanet.org/services/connect-to-your-peers/media/future-of-agency-remuneration>

Sobre Nós

Realização

VOXCOM



World Federation
of Advertisers

Apoio

ABAP[®]

ESPAÇO DE ARTICULAÇÃO
COLETIVA DO ECOSISTEMA
PUBLICITÁRIO.



VOXCOMM

Estabelecida em 2020, a VoxComm é a nova voz global das agências, defendendo o valor que as agências trazem para seus clientes. Com mais de 35 associações comerciais nacionais ao redor do mundo, a VoxComm representa o poder da criatividade comercial em todas as suas formas – desde estratégia, ideias, conteúdo até mídia – como uma alavanca comprovada para o crescimento que as empresas negligenciam por sua conta e risco. Para mais informações, visite www.voxcomm.org.



**World Federation
of Advertisers**

A *World Federation of Advertisers* (WFA) é a voz dos profissionais de marketing em todo o mundo, representando 90% dos gastos globais em comunicações de marketing – aproximadamente US\$ 900 bilhões por ano, por meio de uma rede única e global dos maiores mercados e maiores profissionais de marketing do mundo. A WFA defende comunicações de marketing responsáveis e eficazes em todo o mundo. Saiba mais em: www.wfanet.org.



ESPAÇO DE ARTICULAÇÃO
COLETIVA DO ECOSISTEMA
PUBLICITÁRIO.

Fundada em 1949, a ABAP tem como missão apoiar a construção do presente e do futuro das empresas de comunicação e publicidade e, acompanhando a evolução da indústria da comunicação, agora é Espaço de Articulação Coletiva do Ecosistema Publicitário. A ABAP é também membro da entidade global de agências de publicidade VoxComm. Para saber mais, acesse: www.abap.com.br.



O futuro passa por aqui.

A ABA – Associação Brasileira de Anunciantes, fundada em 1959, reúne as maiores empresas anunciantes do Brasil, responsáveis por cerca de 70% dos investimentos em propaganda realizados no País. A entidade, membro da WFA, foi criada para representar, defender interesses comuns e contribuir para a contínua evolução e profissionalização das empresas anunciantes. Mais informações: www.aba.com.br.

Política de conformidade com a concorrência

O propósito da WFA é representar os interesses dos anunciantes e atuar como um fórum para contatos legítimos entre os membros da indústria publicitária. É obviamente política da WFA que ela não será utilizada por qualquer empresa para promover qualquer conduta anticompetitiva ou colusiva, ou para se envolver em outras atividades que possam violar qualquer lei, regulamento, norma ou diretriz antitruste ou de concorrência de qualquer país ou de outra forma prejudicar a concorrência plena e justa. A WFA realiza verificações regulares para garantir que esta política esteja sendo rigorosamente cumprida. Como condição para a associação, os membros da WFA reconhecem que sua associação está sujeita às regras das leis de concorrência e concordam em cumprir plenamente tais leis. Os membros concordam que não usarão a WFA, direta ou indiretamente, (a) para alcançar ou tentar alcançar acordos ou entendimentos com um ou mais de seus concorrentes, (b) para obter ou tentar obter, ou trocar ou tentar trocar, informações confidenciais ou proprietárias sobre qualquer outra empresa, exceto no contexto de um negócio legítimo, ou (c) para promover qualquer conduta anticompetitiva ou colusiva, ou para se envolver em outras atividades que possam violar qualquer lei, regulamento, norma ou diretriz antitruste ou de concorrência de qualquer país ou de outra forma. Por favor, note que as recomendações incluídas neste documento são meramente sugestões ou propostas. Elas não são vinculativas de forma alguma, e os membros são livres para delas se afastar.

Realização

VOXCOMM



World Federation
of Advertisers

Apoio

ABAP[®]

ESPAÇO DE ARTICULAÇÃO
COLETIVA DO ECOSISTEMA
PUBLICITÁRIO.



Seleção de Agência – Princípios Orientadores / Junho 2025