Dez passos para uma Concorrência Legal

ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

SOMOS COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Caro (a),

A ABRACOM está comprometida com a melhoria contínua dos processos ligados à comunicação corporativa. Assim, convidamos você para aprofundarmos ainda mais os "DEZ PASSOS PARA UMA CONCORRÊNCIA LEGAL".

Nosso objetivo é propor boas práticas, para que você, gestor de comunicação ou profissional de sourcing, entenda quais são os temas mais relevantes nos processos de concorrência do ponto de vista das agências.

Queremos propor um diálogo onde, trocando experiências, possamos construir um mercado ainda mais sólido.

Podemos dizer que a ABRACOM está de portas abertas para receber sugestões que nos ajudem a aperfeiçoar ainda mais os processos concorrenciais.

Desta forma, considere que toda crítica e comentários serão bem-vindos e devem ser enviados para nós - por meio do e-mail: contato@abracom.org.br

I - Faça um *briefing* único e direto. Defina o escopo da proposta deixando claras as necessidades de comunicação e seus objetivos.

No campo da comunicação corporativa, uma das atribuições é o entendimento completo de uma necessidade e sua racionalização, buscando extrair a real expectativa e quais seriam os serviços que supririam de forma satisfatória estas necessidades.

Para auxiliá-lo nesta tarefa a ABRACOM desenvolveu uma lista de serviços que as agências de comunicação corporativa têm em seu portfólio e podem oferecer a você. Acesse o Guia de Serviços e Boas Práticas em Contratação de Comunicação Corporativa, também no site da ABRACOM (www.abracom.org.br).

Compreender quais são as demandas de prestação de serviço será o ponto de partida para o processo de elaboração de um *briefing* detalhado das necessidades. Um bom *briefing* deve ser conciso, completo, abrangente, objetivo e claro:

Abaixo um exemplo de quais seriam as informações essenciais para a elaboração de um *briefing*.

1. Informações gerais.

- Apresentação da empresa (número de fábricas/filiais; número de colaboradores; área de atuação etc.).
- Composição industrial/matérias primas.

2. Mercado

- Qual o tamanho do mercado?
- Quais os principais mercados (área, regiões, estados etc.)?
- Qual a participação da marca/ produto/serviço neste mercado?
- Qual é a sazonalidade?

3. Produtos

- Qual a imagem da marca/ produto/serviço no mercado?
- Linhas de produtos.
- Principais marcas.

- Principais concorrentes por linha de produto.

4. Públicos.

- Principais stakeholders.
- Como se relaciona com esses públicos? Quais as principais ações desenvolvidas com esses stakeholders?
- Se for uma empresa B2C, defina quem conhece a empresa, ou consome/usa a marca/produto/serviço, por sexo, classe social, faixa etária, escolaridade, estado civil, e ocupação financeira.
- Defina hábitos dos consumidores em relação à marca/produto/serviço tais como periodicidade de compras, quantidades compradas, preferências etc.
- Descreva influências ambientais e culturais a que o consumidor esteja exposto.
- Onde e como se compra a marca/produto/serviço?
- Quem decide a compra da marca/ produto/serviço?

5. Preço

- Quais os preços da marca/produto/serviço e sua relação com a concorrência (baixos, normais, altos, muito altos etc.).
- Existem restrições legais para estabelecer o preço?
- Se não existem restrições legais, comente a política de preços para este produto, critérios utilizados etc.
- Qual é a reação do consumidor em relação ao preço desta marca/produto/serviço?

6. Concorrentes

- Defina os principais concorrentes diretos, produtos e fabricantes.
- Quais os preços praticados pelos concorrentes?
- Qual a política de vendas praticada pelos concorrentes, como descontos especiais, bonificações, prazos de pagamento etc., que de certa forma facilitam a negociação?
- Pontos positivos e negativos das empresas/marcas/ produtos/serviços concorrentes.

- Comente as principais ações de comunicação dos concorrentes quanto às verbas, temas, sucesso/insucesso, mídia, época etc.

7. Descrição do trabalho solicitado nessa concorrência.

- Objetivos estratégicos da empresa.
- Objetivos de marketing (da empresa, linha, marca, produto ou serviço) em termos de volume, valor, participações, ampliação de mercado e rentabilidade.
- Objetivos de comunicação (quem e quantos atingir, o que comunicar, que atitudes e respostas se deseja motivar a curto e longo prazos)
- Definição do serviço (s) alvo (s) dessa concorrência.
- Definição de como espera receber a proposta.

Naturalmente o *briefing* é a peça central, a espinha dorsal que dará sustentação e embasamento teórico necessário para que as agências, por seu lado, possam entender e apresentar algo que supra suas necessidades, atendendo de forma integral as expectativas.

Um *briefing* mal preparado, ou que não expressa as informações mínimas e fundamentais para compreensão de sua necessidade, além de dificultar o entendimento propiciará, também, um cenário com alto risco de elevação de custos a curto e médio prazo, já que planejamentos imprecisos, desenvolvimentos, criações e produções que não trarão, necessariamente, resultados reais, surgirão da má interpretação dos dados expressos em seu *briefing*.

Quanto mais informações as agências tiverem sobre sua empresa e quanto mais objetivo e claro você for ao expor suas necessidades, maior será o sucesso desta etapa do processo.

II - Dê tratamento igualitário e imparcial aos participantes.

Um ambiente de competição desperta, mesmo que não intencionalmente, seus participantes a buscarem por informações exclusivas, capazes de oferecer alguma vantagem em determinada situação. O papel da empresa contratante é impedir que isso acorra.

Todos os competidores devem estar expostos ao mesmo nível de informação, gerando um processo que atenda princípios básicos de isonomia. Privilegiar um ou outro com informações diversas, mesmo que complementares, das recebidas por todos é uma prática que favorece um ambiente de parcialidade e coloca em questionamento os alicerces éticos e requisitos de compliance de uma concorrência.

Passagem presencial do *briefing*

Uma forma de exercer a imparcialidade em uma concorrência é, por exemplo, apresentar o *briefing* para todas as agências, ao mesmo tempo. Esta prática agiliza o processo e promove isonomia.

Previamente agendada e comunicada na RFP (Request For Proposal), faça uma reunião onde os representantes da empresa e das agências estejam todos envolvidos. Nesta oportunidade deve-se apresentar o *briefing* e delimitar um espaço de tempo para perguntas. As perguntas devem ser respondidas, de preferência, na reunião ou então redigida e dirigida por e-mail aos participantes. Caso não seja possível realizar a passagem do *briefing* na mesma data e horário para todas as agências, estabeleça períodos iguais de tempo para a transmissão individualizada, e que estas apresentações sejam feitas a partir da mesma base de informação.

A concorrência começa na pré-qualificação

Não é a quantidade de agências participantes em uma concorrência que aumentará ou diminuirá a probabilidade de se encontrar a agência ideal. O que ampliará suas chances de êxito nesta jornada será sua dedicação em estabelecer quem serão as agências que participarão de sua concorrência. Avalie as competências a partir

do portfólio e do perfil das lideranças das empresas concorrentes, tenha convicção da qualidade do conteúdo do *briefing*, dê tempo adequado para desenvolvimento da proposta e seja reativo em responder dúvidas.

Trabalhar com um número muito grande de agências em uma concorrência, como já pudemos observar no mercado, prejudicará etapas fundamentais, gerando problemas da seguinte ordem:

- Muitas dúvidas, até mesmo repetitivas, atravancando o processo.
- Agências desestimuladas por participarem de um processo com muitas agências.
- Dificuldades logísticas em manter isonomia com prazos e acesso às informações.
- Excesso de tempo dedicado para receber documentos, realizar análises e equalizações de todas as propostas técnicas. Este ponto agrava-se quando o processo prevê apresentação formal e presencial das propostas, o que é uma boa prática, mas que se torna inviável quando se tem um número muito grande de participantes.
- Dificuldade e dedicação de tempo de trabalho na avaliação e confrontação das inúmeras propostas comerciais e suas versões negociadas.
- Muitas agências em posse de informações que expressam uma real dor e/ou necessidade de sua empresa.

Uma concorrência com competidores bem selecionados trará mais nivelamento entre as propostas. Facilitará o manuseio e equalização das informações para que se tome uma decisão mais objetiva e afinada às suas reais necessidades.

III - Apresente cronograma com prazos exequíveis de acordo com a complexidade do projeto.

O processo de concorrência tem uma série de etapas que colaboram para que você receba a proposta mais adequada às suas necessidades. Uma destas etapas, e que precisa ser bem delineada, é o envio da RFP (Request For Proposal). A RFP precisa mencionar informações detalhadas e ser coerente com o tamanho do projeto.

O prazo oferecido às agências para desenvolvimento da proposta técnica e comercial é muito importante para o processo.

Oferecer pouco prazo para resposta de uma concorrência não pode ser um "pré-teste", onde se avalia a capacidade de retorno, por exemplo, projetando um momento de crise. Este não pode ser o argumento para se dar pouco prazo para preparação das propostas.

Estabelecer tempo adequado para entrega da proposta técnica e comercial permitirá que você receba propostas mais apropriadas a suas expectativas e necessidades, além da segurança em ter previsões orçamentárias mais ajustadas.

É determinante que prazos adequados para uma boa avaliação do cenário e preparação da proposta técnica e comercial sejam dados às agências. Seja flexível. Entenda que receber a melhor proposta de cada fornecedor será fundamental para que sua análise e escolha sejam mais claras e objetivas.

RFP - Request For Proposal.

Queremos aproveitar este espaço para também falar sobre a importância da RFP - Request For Proposal, já que é um documento estratégico, que consolida todas as informações técnicas, comerciais e processuais para a realização de uma concorrência. Estas informações nortearão todo o processo. Este modelo é adotado em concorrências de grandes empresas, mas poder servir para nortear também os processos realizados por empresas de pequeno e médio porte. Segue abaixo modelo de uma RFP.

RPF - Request for Proposal

Solicitação de proposta para contratação de serviços de comunicação

ITENS A SEREM CONTEMPLADOS

1 - APRESENTAÇÃO DA EMPRESA CONTRATANTE
2 - CONDIÇÕES GERAIS DA RPF
3 - OBJETIVOS E DETALHAMENTO DO REQUERIMENTO
4 - O QUE SE ESPERA DA CONTRATADA (por exemplo: apresentação de proposta técnica e financeira, apresentação de equipe que vai desenvolver o trabalho, cases de clientes que tenham relevância para esse trabalho, etc.)
5 - TIMELINE DO PROCESSO
6 - *BRIEFING* DETALHADO
7 - DATA E FORMATO DA APRESENTAÇÃO

Este documento também está no Guia da ABRACOM — PAG 63 - Guia de Boas Práticas em Contratação de Comunicação Corporativa.

IV - Estabeleça e divulgue os critérios de avaliação técnica e comercial.

Somos avaliados todo o tempo. Avaliados por nosso desempenho, comportamento e atitude. Sermos avaliados, elogiados ou criticados, é muito importante para o nosso próprio desenvolvimento e melhoria, tanto como pessoa quanto como instituição. Em um processo de concorrência não é diferente e isso faz parte do jogo.

Mais importante do que avaliar, qualificando ou desqualificando um fornecedor é dar transparência ao processo de avaliação, tanto durante o processo de concorrência quanto no momento de avaliação das propostas técnica e comercial. A avaliação deve ser realizada com critérios claros e sua metodologia divulgada aos concorrentes, se possível, ainda na fase de RFP (Request For Proposal).

Avaliação das propostas técnica e comercial: Durante o fechamento do processo a imparcialidade precisa estar assegurada. Evite que a decisão seja pessoalizada, evidencie apenas questões relacionadas a qualidade do trabalho e profissionalismo dos envolvidos.

Avaliadores: Além de acompanhar todo o processo, é importante que os avaliadores tenham acesso ao material da concorrência no momento da avaliação. É ideal que a análise seja realizada por mais de um avaliador e que o resultado final seja a média das avaliações realizadas pela equipe de profissionais envolvidos.

Tabela Para Avaliação da Proposta Técnica (Valor máximo de pontos = 100 pontos).

Critério	Indicador (*)	Sistema de Pontuação (**)	Agência 1	Agência 2	Agência 3
Adequação da estrutura da Agência às necessidades da empresa	• presença em praças-chave para a empresa • instalações para acomodar reuniões e/ou eventuais encontros com públicos de interesse do cliente • proximidade física • áreas de apoio em TI, RH, Financeiro e Jurídico • sistemas de informação e comunicação eficazes				
Experiência pregressa	Tempo de existência da Agência, prêmios, carteira de clientes atendidos				
Portfólio	Qualidade dos casos apresentados e similaridade com o trabalho ora requerido				
Plano de trabalho	Estratégia para o cumprimento dos objetivos, cronograma tentativo				
Métricas	Que instrumentos de mensuração de resultados serão utilizados				
Criatividade	Qualidade criativa da proposta				
Dedicação da equipe	Número de horas-trabalho da equipe alocadas para a empresa				
Qualificação da equipe	Anos de experiência de cada profissional				
Pontuação da Proposta Técnica (PT)		**100 (máximo)**			

(*) Cada empresa deve definir quais são os critérios e indicadores mais relevantes para o seu trabalho de comunicação e atribuir a estes indicadores uma pontuação que reflita o peso atribuído a cada um. Sugere-se que o total máximo de pontos seja 100, para facilitar a contagem final e que a empresa estabeleça um total mínimo de pontos, abaixo do qual as agências não se classificam para a etapa de Avaliação da Proposta de Preço.

Tabela Para Avaliação da Proposta de Preço (Valor máximo de pontos = 100 pontos).

	Agência 1	Agência 2	Agência 3
Fee proposto (mensal, anual ou total por job) **(FEE)**			
Menor preço apresentado **(PB)**			
Pontuação da Proposta de Preço **(PP) PP= (PB X 100)/FEE**			
Pontuação da Proposta Técnica **(PT)**			
Pontuação Total (0.70*PT) + (0.30*PP)			

V - Avalie as competências a partir do portfólio e do perfil das lideranças das empresas concorrentes. A equipe de atendimento será contratada após a definição da agência vencedora.

Olhar para os seus problemas/dificuldades e/ou objetivos e entendê-los lhe darão capacidade clara para estabelecer “desejos” em relação às suas necessidades. Somente a partir desta conclusão é que se deve olhar para o mercado e observar quem são ou seriam as agências perfiladas de acordo com o seu perfil.

Competências e portfólio.

É preciso conhecer as opções existentes no mercado, assim como o formato de trabalho de cada agência, para isso:

- Estabeleça uma ficha técnica ou procure um documento oficial em sua empresa, tal qual um documento de cadastro de fornecedores, para estabelecimento de pontos básicos que as agências, futuramente convidadas, devem atender. Alguns clientes trabalham com um documento chamado RFI - Request For Information. Use este documento para auxiliá-lo nesta fase. Encontre-o no Guia da ABRACOM — PAG 62 - Guia de Boas Práticas em Contratação de Comunicação Corporativa.

- Visite as instalações das agências que poderão estar na concorrência, conheça os possíveis interlocutores e proprietários da agência. Esta proximidade lhe dará segurança maior no momento de definir quem participará efetivamente da concorrência.

- Peça uma apresentação do portfólio de clientes, segmentos, além de cases bem sucedidos. Estas informações são fundamentais para compreender globalmente como se materializam os planejamentos e as criações, ofertando subsídio de informação para que você possa captar o “mood” ou jeito de ser da agência.

- Busque por agências que tenham capacidade profissional e operacional/estrutural para atender suas necessidades e que sejam equivalentes em porte, forma de constituição e contratação de seus colaboradores/profissionais.

- Opte por agências que tenham profissionais contratados pelo regime CLT.

- Envolva, desde o início, departamentos ou profissionais que deverão participar deste processo, tanto para crivá-lo, quanto para auxiliar em decisões técnicas e/ou comerciais.

- Caso não tenha uma perspectiva clara de quais seriam as agências disponíveis no mercado, seja por desconhecimento do segmento ou por ser uma necessidade totalmente nova em sua empresa, entre em contato com a ABRACOM (contato@abracom.org.br) e solicite uma listagem de agências associadas que têm capacidade de atender sua empresa.

Após a definição de quais seriam as agências que melhor respondem às necessidades de sua empresa, chegamos no momento do convite. Esta etapa, também muito importante, é o momento onde você delineará aspectos básicos que darão regramento ao processo e forma de contratação. Por este motivo, a definição clara de aspectos relacionados ao processo de prestação de serviço deve ser abertamente formalizada na RFP (Request For Proposal).

Contratação da equipe de atendimento.

Em um processo onde se estabelece princípios de compliance, isonomia, imparcialidade e de fair play é impossível imaginar que qualquer agência contrate, antes da formalização do vencedor da concorrência, profissionais indicados pelo possível cliente para atender sua conta.

Seria questionável qualquer concorrência onde, uma demanda deste tipo, fosse imposta de alguma forma.

Preconizamos e entendemos como razoável, que as agências estabeleçam perfis de profissionais, ou até mesmo nomes ideais para o atendimento da conta, desde que estejam eles disponíveis no mercado ou então que já façam parte dos quadros funcionais da agência. Ressalta-se que não há como garantir ou vincular a parceria à contratação ou dedicação de um determinado profissional. O mercado se estabelece baseado em oferta e demanda, em relações pessoais e profissionais, logo a liberdade facultada ao profissional e sua autonomia de decisão o permite aceitar ou não qualquer proposta a qualquer tempo. Entendemos também que o cliente não pode jamais determinar que profissionais sejam contratados por qualquer preço ou mesmo que salários sejam abertos nas planilhas de custo da agência, seja de executivos ou de outros profissionais.

VI - Compartilhe as respostas aos questionamentos com todos os envolvidos.

Divulgar para todos os concorrentes a resposta dada a uma pergunta feita por uma agência é muito importante. Prática simples, mas que pode exercer forte influência na manutenção de um ambiente de *compliance*, isonomia, imparcialidade e de competição igualitária.

O ideal é determinar interlocutores dentro de cada área, os responsabilizando por dúvidas técnicas, comerciais e até mesmo jurídicas. As agências devem remeter suas perguntas aos interlocutores e estes devem respondê-las, o mais breve possível, com cópia a todos. Naturalmente, perguntas que tenham orientação de objeto criativo, relacionadas ao planejamento ou que ainda, de alguma forma, expressem ideias e conceitos da agência não devem ser compartilhadas.

Por mais simples que pareça, compartilhar informação de maneira igualitária é uma das chaves competitivas que abre portas para grandes soluções.

VII - Busque empresas que trabalham em conformidade com a legislação e verifique o regime de contratação da equipe.

Para manutenção da isonomia concorrencial e longevidade da parceria é preciso que as agências tenham capacidade de concorrer em iguais condições e que forneçam todas as ferramentas para que seus colaboradores trabalhem produtivamente em um ambiente amigável.

Abordaremos aqui alguns aspectos para que se entenda os impactos diretos do tema.

- Enquadramento Tributário - Muito embora, na maioria das vezes, estas informações passem desapercebidas, o enquadramento tributário da empresa tem impacto direto nos custos apurados. Assim, é importante que se saiba, no início do processo, qual o enquadramento tributário de cada empresa que participará da concorrência, entendendo que se participam empresas com enquadramentos diferentes, na ponta do lápis, existirão disparidades iniciais de custos que devem ser analisadas e ponderadas.

- A Celetização (contratação via CLT) do quadro de colaboradores de uma agência colabora diretamente para a estabilidade do quadro funcional e qualidade do atendimento da conta. Isto é extremamente relevante no momento de decidir quais serão as agências que participarão do seu processo de concorrência. Quanto maior for o tempo de convívio do atendimento com a sua conta, maior será a capacidade e a velocidade de resolução dos problemas e ainda mais assertivas serão as soluções propostas. É fundamental estar tranquilo quanto a estabilidade dos profissionais que irão atendê-lo, sabendo que se trata de uma equipe que terá turnover ou rotatividade menor. Se as empresas participantes adotarem os mesmas formas de contratação, isso garantirá a igualdade de condições fiscais.

IMPORTANTE: As agências não podem garantir que um determinado profissional irá atendê-lo ao longo da prestação do serviço.

Nunca solicite que uma agência contrate um profissional ainda durante o processo de concorrência. O recomendado é que as agências ofereçam um quadro de colaboradores, com características e níveis de senioridade específicos para cada ponta de atuação, com experiência adequada a sua necessidade e com carga horária pré-determinada de dedicação a sua conta.

Forma de contratação do quadro de colaboradores, senioridade e tempo de dedicação à conta devem ser criteriosamente avaliados para que também se resguarde os princípios de isonomia na comparação das propostas comerciais.

VIII - Respeite os direitos autorais dos participantes.

Não é incomum, durante as apresentações de propostas, o cliente se apaixonar por um determinado planejamento ou posicionamento de comunicação. Nesta fase, notadamente, o cliente será exposto a uma grande quantidade de informações, ideias e soluções. A partir delas o cliente elencará, em sua análise, quais ideias são as mais interessantes e que mais o agrada. O impasse é que nem sempre, ou nunca, todas as ideias que foram "elencadas como melhores" foram apresenta pela mesma agência.

Nestes casos existem princípios importantes a serem respeitados:

- Nem sempre o conjunto de boas ideias, criadas a partir de soluções ou ponto de vistas diferentes, funcionam juntas.

- É muito importante resistir e não repassar uma ideia, muito bem avaliada, para a agência vencedora, escolhida, para prestação do serviço. Caso tenha convicção de que a ideia é essencial para auxiliar na composição do todo, na operacionalização e na resolução do problema de comunicação, preconiza-se proceder de duas formas:

1 Avalie a hipótese de dividir o trabalho entre duas agências, caso não haja conflitos de interesses e seja um job pontual. Você terá ainda mais tempo para avaliá-las e decidir qual é a melhor para atender sua necessidade.

2 Entre em contato com a empresa que apresentou a ideia arrebatadora e solicite um orçamento para o uso dela. Podemos considerar esta segunda hipótese como a mais aceita e utilizada pelo mercado.

A utilização de uma ideia ou solução apresentada por uma outra agência, que não a idealizadora, caracteriza-se como apropriação indevida e que viola a lei de direitos autorais. Por este mesmo motivo, o contrato de confidencialidade deve prever, mutuamente, a reserva em relação às informações da empresa, constantes no *briefing* e também das soluções propostas e apresentadas pelas agências.

IX - Garanta a transparência ao processo e divulgue os resultados.

Em uma reflexão mais profunda chegaremos a conclusão de que a competitividade irrestrita não é benéfica para ninguém. O vale tudo na negociação de preço não é bom para os profissionais, não é bom as para empresas e muito menos para o mercado. Não há mais espaços para levar vantagem, principalmente quando um dos jogadores está em posição de desvantagem.

O intuito não é cercear ou limitar as ferramentas e conhecimentos que hoje estão disponíveis no mercado para o exercício da competição ou da liberdade de concorrência ou de mercado, mas sim de valores, balizamentos morais e éticos que estão preestabelecidos em um ambiente de concorrência e de fair play, preconizados em um ambiente de competição transparente e justo.

Transparência nos processos.

O ambiente de compliance deve ser o alicerce de toda a proposta de trabalho. Além do mais, trabalhar em adequação aos valores

preconizados pelo compliance protegem tanto o prestador de serviço quanto o tomador de serviço. Este ambiente de respeito mútuo é o cenário onde todas as atividades de uma concorrência devem protagonizar os seus papéis. Tenha como premissa, não somente no trabalho, o respeito à perspectiva do outro, sendo você ator neste ambiente de *fair play*.

Mesmo em um contexto de competição é possível observar limites. Muitas vezes, negociações financeiras fazem com que se estabeleçam objetivos de custos impraticáveis, por exemplo. As agências, por seu lado, no ímpeto de formalizar o contrato, trabalharão em um cenário onde as contas não fecham.

Muito embora um problema imediato tenha sido resolvido, os frutos serão colhidos à frente.

É inocência acreditar que esta conta não chegará em algum momento. Provavelmente será solicitada uma revisão na negociação, aumentando o preço, ou então um redesenho de dedicação e senioridade de equipe. Algo precisará ser feito e isto poderá ter impacto negativo e direto na prestação do serviço, o que não é bom para ninguém.

Por estes motivos, a transparência total na elaboração de propostas de atendimento e respeito aos custos e margens da agência somente agregarão ao processo de prestação de serviço.

Divulgação de resultados.

É preciso ter dedicação e compreensão ampla da solução no momento de analisar as propostas. Apropriar-se do cerne da proposta apenas através da leitura de um documento é complexo. Por outro lado, é impossível para a agência demonstrar a dimensão do trabalho realizado e dedicação dispensada naquele job através, apenas, de um documento escrito.

No contexto de divulgação de resultados, é imprescindível que o cliente atenda pessoalmente a todas as agências, oferecendo a cada uma delas a oportunidade de apresentar suas ideias, expondo, de forma ampla e objetiva, suas soluções para os problemas e oportunidades encontradas. Este formato de apresentação presencial das propostas

é favorável a intervenções e questionamento de pontos ainda não claros, que devem ser respondidos na mesma ocasião.

Este é o ambiente ideal para entendimento das propostas, transparência e isonomia. Trabalhando desta forma, você terá em mãos todas as ferramentas necessárias para uma análise justa das melhores soluções e, enfim, a tomada de decisão e divulgação dos resultados. Uma dica é divulgar a todos, no mesmo momento, o resultado de qual foi agência vencedora por e-mail. Considerando que o feedback já tenha sido oficializado em um momento anterior, este documento deve agradecer pelo trabalho realizado e informar se a agência destinatária foi ou não a escolhida para a prestação de serviço. A agência vencedora deve receber este e-mail com a divulgação dos próximos passos para formalização contratual da parceria.

X - Dê um feedback detalhado a todos os participantes.

É fundamental que as agências competidoras tenham ciência do trabalho realizado e do nível alcançado em relação às expectativas do cliente. Conhecer detalhes da avaliação da proposta é uma das melhores ferramentas para que as agências possam realizar uma autoanálise e entender onde estão os seus possíveis desarranjos. Todo processo de concorrência deve privilegiar o momento de *feedback*, comunicando às agências quais seriam suas fortalezas e fraquezas diante daquele desafio. Equalizar esta análise e oficializar é a forma desejável e respeitosa de dirigir-se aos participantes de uma concorrência. Processo onde direitos e deveres são resguardados e os mais altos níveis de compliance são observados, valorizando assim o mercado, seus profissionais e suas empresas. Após esta etapa de *feedback* das propostas, a divulgação do resultado da concorrência já tem embasamento para ser realizada.

Facebook.com/Abracom

Twiter (@Abracom)

Linkedin/ Abracom

Canal Abracom

ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

www.abracom.org.br

SOMOS COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Facebook.com/somoscomunicacaocorporativa

www.abracom.org.br/somoscomunicacao