

GUIA DE SERVIÇOS E BOAS  
PRÁTICAS EM CONTRATAÇÃO DE  
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

2014



**MARKETING & COMUNICAÇÃO  
PARA TRANSFORMAR**



**ABRACOM**  
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO



O Guia de Serviços e Boas Práticas em Contratação de Comunicação Corporativa é resultado do trabalho conjunto entre ABA e ABRACOM e traz, de forma sistematizada, valiosas recomendações de práticas a serem adotadas por anunciantes e agências prestadoras de serviços nessa área.

Desenvolver projetos e debater questões que possam melhorar a eficácia das ferramentas de comunicação corporativa, bem como aumentar a percepção da importância dessa área, são premissas básicas do Comitê de Comunicação Corporativa da ABA, que considera a atividade estratégica, fundamental para que as empresas possam ajustar-se às transformações que estão ocorrendo no atual ambiente mercadológico.

Sob esse aspecto, foi absolutamente fundamental na elaboração do Guia a contribuição do Comitê de Sourcing, responsável pela definição das diretrizes que devem ser adotadas na contratação dos inúmeros serviços contemplados no multidisciplinar escopo da Comunicação Corporativa.

A oportunidade de incluir essa ponderação técnica da área de Procurement conferiu um valor inequívoco ao Guia. Afinal, além de reunir pela primeira vez em um só lugar os diversos serviços prestados pelo segmento, devidamente balizados por anunciantes e agências, a publicação consolida orientações sobre cada uma das etapas do processo de contratação de agências de Comunicação Corporativa.

A parceria entre ABA (por meio de seus comitês de Comunicação Corporativa e Sourcing) e ABRACOM foi essencial para assegurar uma outra qualidade inédita ao Guia: refletir, de forma efetiva, a prática do mercado.

Para a ABA foi gratificante envolver-se numa iniciativa tão relevante para a comunidade da Comunicação e do Marketing, principalmente por expressar a proposta atual da Associação, de atuar como um “agente transformador” em cada uma das frentes nas quais está presente, para defender os interesses das empresas anunciantes e ajudá-los a aprimorar suas práticas no dia a dia.

João Campos  
Presidente

**ABA**



É com satisfação que entregamos ao mercado este Guia de Serviços e Boas Práticas em Contratação de Comunicação Corporativa. Nada mais oportuno para um mercado que hoje fatura mais de R\$ 2 bilhões no Brasil, conta com cerca de 600 agências (quase metade associadas à ABRACOM) e a cada ano cresce em relevância no mix de comunicação das empresas públicas, privadas e organizações de terceiro setor.

Durante um ano e meio, cerca de 30 pessoas da ABA e da ABRACOM trabalharam em equipe, registrando os consensos e discutindo com transparência e profissionalismo os diferentes pontos de vista. A motivação do time: reduzir os ruídos e chances de erro no processo de compra dos serviços de comunicação corporativa que eventualmente podem levar a frustrações mútuas. Agradecemos imensamente a oportunidade e a parceria.

Do lado da ABRACOM, que nestes 12 anos promove a construção da identidade das agências de comunicação, o feito é inédito. Pela primeira vez, pudemos apresentar de forma sistematicamente estruturada o conjunto de serviços prestados por este setor complexo e multidisciplinar. Nosso trabalho consistiu em um inventário nacional dos serviços oferecidos (e suas diferentes nomenclaturas) a partir de uma amostra de 90 agências de todos os estados brasileiros. A partir da síntese deste inventário, foram realizadas 15 entrevistas com agências de diferentes portes para se identificar quais as atividades incluídas em cada serviço.

O resultado aqui publicado reflete, portanto, a prática do mercado – mas sob o viés da consistência acadêmica, que lhe deu síntese e imparcialidade. Estamos orgulhosos, mas temos certeza de que este é um primeiro passo. O formato digital tem essa finalidade, a de ser uma obra em construção, que ainda contará com a contribuição de clientes e agências a partir de suas práticas.

Um abraço cordial,

Gisele Lorenzetti  
Presidente do Conselho Diretivo da Abracom

**ABRACOM**

# SUMÁRIO:

## 08 | Capítulo 1 - O Que é Comunicação Corporativa

Definição

Serviços de Comunicação Corporativa

- Assessoria de imprensa
- Serviços jornalísticos
- Monitoramento da imprensa
- Prevenção e gerenciamento de crise
- Comunicação digital
- Comunicação interna (Endomarketing, Endocomunicação)
- Relações Públicas / Relacionamento com públicos / Relações institucionais
- Relações governamentais
- Pesquisas / Diagnósticos / Auditoria de imagem
- Eventos corporativos
- Impresses institucionais
- Treinamento em comunicação
- Projetos de Leis de Incentivo
- Responsabilidade social
- Planejamento e consultoria em comunicação

## 30 | Capítulo 2 - Como Definir os Serviços de Comunicação Corporativa Necessários para sua Organização

Como escolher a cesta de serviços de Comunicação Corporativa ideal para a sua empresa?

## **34 | Capítulo 3 - Como Escolher uma Agência de Comunicação**

- Como iniciar o processo
- A decisão de mudar de Agência
- Tipos de processos concorrenciais
- Como pré-selecionar as agências participantes
- Briefing e solicitação da proposta
- Apresentação da proposta
- Critérios técnicos para comparação das propostas
- Critérios para comparação de preço
- Feedback

## **44 | Capítulo 4 - Contratação da Agência Escolhida**

- Negociação
- Formas de remuneração
- Pagamento de despesas
- Outras Cláusulas contratuais

## **52 | Capítulo 5 - Acompanhamento do Trabalho**

- Processos de interação entre o cliente e a Agência
- Método de avaliação da prestação de serviços

## **58 | Anexos / Modelos**

- Termo de Confidencialidade
- RFI – Request for Information
- RFP – Request for Proposal
- Briefing
- Tabelas para Avaliação de Proposta Técnica e de Preço

## **68 | Ficha Técnica**

## **69 | Referências**

# CAPÍTULO 1

O que é Comunicação Corporativa



# O QUE É COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

## Definição:

Comunicação Corporativa é a comunicação de uma corporação, empresa, organização, que pode ser entendida também como equivalente às expressões comunicação empresarial, comunicação organizacional ou relações públicas. A ideia de uma comunicação corporativa é a de que seja a representação de um conjunto de mensagens que juntas formam um só corpo: cada mensagem isolada influenciará na percepção final da mensagem da corporação, da geração e manutenção de identidade, imagem e reputação.

Cada departamento, cada área da organização, cada mensagem formal ou informal podem gerar percepções dos públicos com os quais se relacione essa dada organização e, por isso, é fundamental a importância de se agir de forma planejada e orquestrada para a criação e manutenção de relacionamentos.

A atividade é complexa, estratégica e multidisciplinar. Por esta razão, seus serviços se interligam e, numa certa medida, são difíceis de definir isoladamente. A seguir, procuramos relacionar os serviços tipicamente oferecidos pelas agências de comunicação corporativa:

## ASSESSORIA DE IMPRENSA

### Definição:

Termo internacionalmente reconhecido (em inglês *publicity* ou *media relations*), a Assessoria de Imprensa é uma ferramenta que exige conhecimentos específicos, envolve um público altamente influenciador e faz parte das ações que levam a concretizar os objetivos estratégicos da comunicação das empresas.

A Assessoria de Imprensa trata da criação e da gestão de **relacionamentos entre organizações** ou pessoas e os **veículos de comunicação** por meio do gerenciamento do fluxo de informações, fornecendo aos profissionais da imprensa informações oriundas de seus representados ou atendendo à imprensa em suas demandas por informações novas ou esclarecimentos relacionados a temas presentes na agenda. Nesse processo intermediam-se entrevistas, trabalham-se temas de relevância para divulgação, avaliam-se notícias sobre organização assessorada que sejam veiculadas nos meios de comunicação.

## Atividades incluídas:

- Planejamento estratégico e operacional das atividades de assessoria de imprensa, de modo a atender os objetivos do cliente
- Integração com as áreas responsáveis da empresa para adequada informação sobre mercado do cliente, suas características, objetivos e prioridades
- Redação de textos jornalísticos para envio à imprensa (press releases, sugestões de pauta, press kits e outros) e aprovação com o cliente
- Atendimento de rotina a jornalistas, divulgação de informações e articulação de entrevistas
- Utilização de listagem atualizada dos jornalistas de veículos, editorias e praças a serem atingidos ('mailing lists')
- Contatos proativos com jornalistas
- Acompanhamento das principais entrevistas do cliente
- Elaboração de perguntas e respostas sobre a empresa (Q&A)
- Simulação de entrevistas para preparação dos porta-vozes do cliente e aconselhamento sobre como responder aos questionamentos dos jornalistas
- Acompanhamento do cliente em eventos/palestras que tenham a presença de jornalistas
- Coordenação e execução de assessoria de imprensa em congressos e eventos congêneres, em que a empresa participe
- Prestação de assessoria para seleção/produção de material fotográfico para divulgação
- Coordenação de encontros informais ou entrevistas à imprensa e porta-vozes da empresa
- Organização de entrevistas coletivas e workshops para jornalistas

### Serviços correlacionados

- Sala de imprensa online (Veja 'Comunicação digital')
- Monitoramento das matérias publicadas e análise dos resultados (Veja 'Monitoramento da imprensa')
- Media training (Veja 'Treinamentos')
- Gerenciamento de crises (Veja 'Prevenção e gerenciamento de crises')

# PRODUÇÃO DE CONTEÚDO/ SERVIÇOS JORNALÍSTICOS

## Definição:

O termo Serviço Jornalístico refere-se à produção de **conteúdos informativos**, seja no âmbito da imprensa ou da organização, gerando a correlação com o **levantamento de informações, redação de materiais informativos, criação de produtos editoriais** impresso (manuais, revistas, jornais e boletins/newsletters, livros, textos para jornais/revistas com conteúdo corporativo/institucional etc), eletrônicos (rádio e televisão) ou digitais (sites, blogs etc). A referência do termo tanto se relaciona ao contexto gráfico quanto editorial de publicações, além de mídias eletrônicas.

## Atividades incluídas:

- Planejamento de conteúdos pertinentes ao perfil do cliente
- Estruturação de fontes para a construção de notícias empresariais
- Redação de textos jornalísticos para produção de materiais institucionais e de divulgação
- Criação de cronograma de produção de materiais informativos para públicos internos e externos
- Preparação de material fotográfico/audiovisual para a produção de materiais informativos internos e externos
- Produção de conteúdos para publicações editoriais (newsletters, boletins, jornais, revistas e livros)
- Redação e revisão de textos jornalísticos para envio à mídia

## Serviços correlacionados

- Relacionamento com a mídia (Veja 'Assessoria de Imprensa')
- Monitoramento das matérias publicadas e análise dos resultados (Veja 'Monitoramento da imprensa')
- Produção de materiais internos (veja 'Comunicação interna / Endomarketing / Endocomunicação')

# MONITORAMENTO E ANÁLISE DA IMPRENSA

## Definição:

O termo Monitoramento de Imprensa está relacionado ao **acompanhamento da exposição da organização**, de um segmento corporativo ou de uma pessoa na mídia (analógica ou digital) e à **avaliação de exposição** por meios quantitativos ou qualitativos, projetando retorno sobre investimento e aplicando métricas de percepção de imagem.

## Atividades incluídas:

- Acompanhamento diário das notícias publicadas por meio da clipagem de veículos impressos, eletrônicos e digitais
- Análise quantitativa e qualitativa da exposição do cliente na imprensa, com elaboração de relatórios situacionais
- Recomendação de atitudes estratégicas baseadas nos resultados monitorados

## Serviços correlacionados

- Gerenciamento de crises (Veja 'Prevenção e gerenciamento de crises')
- Análise de mídia digital (Veja 'Comunicação digital')
- Relacionamento com a imprensa (Veja 'Assessoria de imprensa')
- Planejamento de exposição e relacionamento na mídia digital (Veja 'Planejamento e Consultoria de Comunicação')

# PREVENÇÃO E GERENCIAMENTO DE CRISE

## Definição:

O termo Crise de Imagem pode ser entendida como a **ruptura** das condições de **relacionamento** efetivo ou simbólico **entre uma organização e seus públicos**; podem ter diferentes origens (acidentes, expressões publicadas em mídias analógicas ou digitais, catástrofes etc) e apresentam o potencial de levar pessoas e organizações a significativas perdas, de diferentes tipos – desde questões simbólicas até materiais. A crise de imagem pode levar a empresa a lucro cessante, perda de clientes e de fornecedores, de acionistas, de licenças para funcionamento etc. A gestão de crises de imagem pode ser necessária em qualquer ramo de negócios, mas em alguns se destaca de forma mais significativa por conta do potencial de envolvimento em situações de risco.

## O trabalho voltado para a crise pode:

- 1 - restringir-se à sua repercussão na imprensa (neste caso o maior foco é emissão de mensagens-chave, treinamento de porta-vozes, acompanhamento de entrevistas);
- 2 - incluir atividades mais abrangentes, voltadas para estruturas processos internos na organização e a comunicação com outros stakeholders, além da imprensa (aqui o foco amplia-se para o controle das ações da organização envolvida através de comitês de crise e treinamentos e simulações de crise, inventário de riscos e preparação de manuais de crise indicando passo a passo para essas situações).

## Atividades incluídas:

- Planejamento estratégico e operacional da comunicação com os públicos (mídia, colaboradores, familiares, entidades, autoridades etc)
- Integração com as áreas responsáveis da empresa para sintonizar discurso e atitudes
- Redação de comunicados, press-releases, conteúdo para mídia social, ofícios, cartas etc. para envio aos públicos envolvidos.
- Atendimento a jornalistas, divulgação de informações estratégicas, divulgação de comunicados e gestão de entrevistas
- Acompanhamento das entrevistas do cliente (presenciais, por telefone e on line)
- Simulação de entrevistas
- Preparação de Q&A (perguntas e respostas) relacionadas à crise
- Media training, incluindo informações teóricas e sessões práticas
- Organização de entrevistas individuais e coletivas
- Criação e manutenção de Sala de Imprensa on line
- Coordenação de comitê de crise
- Treinamentos e simulações de crise
- Mapeamento de temas sensíveis
- Elaboração de manual de crise
- Ações junto a stakeholders internos e externos
- Criação e operação de war room ou sala de gerenciamento de crise

### Serviços correlacionados

- Mapeamento de públicos (Veja 'Planejamento e Consultoria em Comunicação')
- Relacionamento com a imprensa (Veja 'Assessoria de Imprensa')
- Monitoramento das matérias publicadas e análise dos resultados (Veja 'Monitoramento da Imprensa')

# COMUNICAÇÃO DIGITAL

## Definição:

A Comunicação Digital, também conhecida como RP 2.0 (Relações Públicas 2.0), é realizada a partir de diferentes **dispositivos e plataformas digitais** (televisão e rádio digitais; celulares/smartphones; computadores e tablets conectados à internet; videojogos/games em rede etc) decorrentes da TICs (Tecnologias da Informação e da Comunicação). Relaciona-se ao conceito de comunicação on line, notadamente mediada pelas diversas e crescentes redes sociais digitais. Cabe à Comunicação Digital a **gestão de relacionamentos entre organizações e seus públicos nas plataformas, dispositivos e redes on line**, gerenciando o tráfego de informações, otimizando respostas, acompanhando a percepção de imagem e antecipando a comunicação de risco/crises, reduzindo os conceitos de tempo e espaço. Além disso também se refere à gestão de conteúdos ativos ou reativos.

## Atividades incluídas:

- Criação de sites, blogs, microblogs, hotspots, áreas em redes sociais, rádios digitais, TVs digitais, intranets
- Geração e manutenção de conteúdos para áreas digitais
- Monitoramento e análise das mídias digitais e redes sociais
- Preparação de Q&A (perguntas e respostas) com foco no ambiente digital
- Media training, incluindo informações teóricas e sessões práticas
- Organização de entrevistas individuais e coletivas focadas nas plataformas digitais
- Design de aplicativos destinados a comunicação corporativa
- Realização de eventos com formadores de opinião nas redes digitais
- Criação de games e aplicativos

## Serviços correlacionados

- Planejamento de comunicação com público interno (Veja 'Planejamento e consultoria de comunicação')
- Mapeamento de públicos (Veja 'Planejamento e Consultoria em Comunicação')
- Produção conteúdos (Veja 'Serviços Jornalísticos')
- Criação de intranet (Veja 'Comunicação Digital')
- Eventos com públicos internos (Veja 'Eventos Corporativos')
- Realização de pesquisas (Veja 'Pesquisas / Diagnósticos / Auditoria de imagem')
- Impresses Institucionais
- Treinamentos em comunicação

# COMUNICAÇÃO INTERNA

## Definição:

O termo **Comunicação Interna** é definido como o processo baseado em planejamento e ação intencional de uma corporação com fins à **criação, gestão e fortalecimento do relacionamento com o público interno** (empregados/funcionários/colaboradores). As ações destinadas a esse fim devem partir da clareza de objetivos delineada no planejamento da Comunicação Organizacional e de Gestão de Pessoas (melhoria nas relações, integração, desenvolvimento de time, compartilhamento da cultura organizacional, Missão, Visão e Valores, além da disseminação da estratégia) e ter como base o profundo conhecimento das características (geográficas, demográficas e comportamentais) que compõe o perfil do público interno.

Expressões como Endomarketing e Endocomunicação muitas vezes são utilizadas com o mesmo sentido de comunicação interna, ainda que tenham significados próprios.



## Atividades incluídas:

- Criação canais e campanhas / peças de comunicação para o público interno, incluindo games e aplicativos
- Campanhas em parceria com Recursos Humanos
- Realização de eventos corporativos
- Follow up com áreas da empresa para definição de conteúdos
- Desenvolvimento de pesquisas voltadas ao público interno
- Sensibilização de lideranças e gestores para o papel de multiplicador dentro do processo de comunicação
- Contratação e gestão de fornecedores – produção de materiais

## Serviços correlacionados

- Planejamento de comunicação com público interno (Veja 'Planejamento e consultoria de comunicação')
- Mapeamento de públicos (Veja 'Planejamento e Consultoria em Comunicação')
- Produção conteúdos (Veja 'Serviços Jornalísticos')
- Criação de intranet (Veja 'Comunicação Digital')
- Eventos com públicos internos (Veja 'Eventos Corporativos')
- Realização de pesquisas (Veja 'Pesquisas / Diagnósticos / Auditoria de imagem')
- Impressos Institucionais
- Treinamentos em comunicação

# RELAÇÕES PÚBLICAS / RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS/ RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

## Definição:

O conceito de relações públicas encampa a atividade profissional regulamentada (Lei 5377), o profissional atuante na área e o campo em que organizações e públicos interagem. Suas funções são **analisar cenários organizacionais** (interna e externamente), **desenvolver pesquisas** secundárias e primárias (quantitativas e qualitativas) com os públicos e **diagnosticar tendências**, apresentando **planos, programas e ações de comunicação** com vistas à **efetivação de relacionamentos com os públicos**. É por meio das relações públicas que as organizações se aproximam e consolidam relacionamento com públicos (interno e externos, vinculados à organização pelos diversos objetivos e motivações), efetivando as relações institucionais.

## Atividades incluídas:

- Análises de cenários organizacionais internos e externos
- Pesquisas de clima
- Criação de campanhas de motivação
- Planejamento e gestão de relacionamento da companhia com todos os públicos com quem interage sejam eles entidades empresariais e sindicais, autoridades, influenciadores, clientes, mídia tradicional e social, colaboradores, universidades, comunidades, ONGs, e opinião pública.

## Serviços correlacionados

- Mapeamento de públicos (Veja 'Planejamento e Consultoria em Comunicação')
- Campanhas com órgãos públicos (Veja 'Relações Governamentais')
- Desenvolvimento de pesquisas (Veja 'Pesquisas / Diagnósticos / Auditoria de Imagem')
- Gerenciamento de crises de imagem (Veja 'Prevenção e gerenciamento de crises')
- Produção de conteúdos institucionais (Veja 'Serviços Jornalísticos')

# RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS

## Definição:

O conceito de Relações Governamentais está ligado à gestão dos **relacionamentos entre organizações e órgãos e poderes públicos constituídos** – nas esferas municipal, estadual ou federal – ligados ao âmbito Legislativo, Executivo e Judiciário – ou àqueles responsáveis pelo gerenciamento de serviços e projetos. Atua como facilitadora no trânsito de informações e coordenação do desempenho na interface administrativa com os órgãos governamentais mediante reuniões, entrega e recepção de documentos e demais contatos necessários para obtenção de licenças e autorizações, apresentação de pleitos e discussão de aspectos referentes às operações das organizações.

O serviço de Relações Governamentais **planeja ações de comunicação para potencializar e facilitar o entendimento das políticas e propostas das organizações destinadas à área pública**, a fim de estreitar relacionamentos e potencializar resultados por meio da clareza de informações e agilidade de respostas.

## Atividades incluídas:

- Criação de campanhas para aproximação com o governo
- Produção de material informativo (analógico ou digital) sobre a organização e suas campanhas
- Orientação de executivos para reuniões com órgãos públicos
- Análises de cenários organizacionais no tocante ao contato com o governo
- Geração e gestão de relacionamentos

### Serviços correlacionados

- Mapeamento de públicos (Veja 'Planejamento e Consultoria em Comunicação')
- Desenvolvimento de pesquisas (Veja 'Pesquisas / Diagnósticos / Auditoria de Imagem')
- Gerenciamento de crises de imagem (Veja 'Prevenção e gerenciamento de crises')
- Produção conteúdos (Veja 'Serviços Jornalísticos')

# PESQUISAS / DIAGNÓSTICOS / AUDITORIA DE IMAGEM

## Definição:

Pesquisas podem ter **abordagens quantitativas ou qualitativas**, definindo-se o escopo a partir do problema a ser trabalhado e dos objetivos (além de condições técnicas gerais) e podem ser **suporte a tomadas de decisão** em relação a produtos, serviços e às mais diversas ações. Podem ainda ser caracterizadas por estudos com dados primários (cujas informações são coletadas diretamente na

fonte) ou estudos com dados secundários (em que já há dados disponíveis sobre o assunto) e são pontos essenciais para a realização de diagnósticos institucionais relativos a comunicação com públicos internos ou externos. Uma metodologia largamente utilizada é a chamada auditoria de imagem, que esmiúça informações prévias acerca da organização em fontes secundárias e em seguida realiza entrevistas em profundidade (metodologia qualitativa), chegando-se de forma eficiente ao diagnóstico.

### **Atividades incluídas:**

- Auditoria de imagem com lideranças de opinião
- Pesquisas de clima com público interno
- Estudos de mercado
- Análises de tendências
- Análises de mercado
- Diagnósticos institucionais

### **Serviços correlacionados**

- Orientação de tendências (Veja 'Planejamento e Consultoria em Comunicação')
- Definição de escopos de públicos estratégicos (Veja 'Relações Públicas / Relacionamento com públicos / Relações institucionais')

# EVENTOS CORPORATIVOS

## Definição:

O termo Eventos refere-se a **acontecimentos programados** cujo objetivo central é a **aproximação entre organização e seus públicos**, estreitando vínculos e gerando relacionamento. A sua realização tanto **impacta o aspecto institucional** quanto o **promocional** por conta da reunião de pessoas e conteúdos. Os eventos corporativos seguem as fases de planejamento, execução e avaliação e podem ser desenvolvidos para públicos internos, externos ou ambos, podendo ser de pequeno, médio ou grande portes. Cabe à organização do Evento Corporativo a contratação de equipe e a sua gestão, tratando de encaminhamentos e gerenciando facilities.

## Atividades incluídas:

- Criação de eventos sob medida para o perfil da organização
- Realização de pesquisas com públicos internos e externos
- Gerenciamento de equipes
- Contratação de fornecedores
- Realização de relatórios de feedback
- Planejamento e coordenação de logística do evento

## Serviços correlacionados

- Mapeamento de públicos (Veja 'Planejamento e Consultoria em Comunicação')
- Utilização de pesquisas (Veja 'Pesquisas / Diagnósticos / Auditoria de Imagem')
- Produção conteúdos (Veja 'Serviços Jornalísticos')

# IMPRESSOS INSTITUCIONAIS

## Definição:

Impressos Institucionais são produtos voltados aos diversos públicos cujo conteúdo seja de caráter institucional (e não promocional) destinado a estabelecer vínculos com públicos interno e externo a partir de mensagens relacionadas às características da organização. Estão relacionados aos serviços jornalísticos e podem ter diferentes apresentações: jornais revistas, boletins/newsletters, folders, livros, catálogos etc. Tanto a produção gráfica quanto a editorial e de conteúdo são parte de um projeto de Impressos Institucionais.

## Atividades incluídas:

- Definição de identidades visuais relacionadas ao projeto do cliente
- Criação de projetos gráficos e editoriais
- Produção de textos para composição da publicação
- Preparação de cronograma de produção
- Acompanhamento de fornecedores
- Produção de publicações editoriais (newsletters, boletins, jornais, revistas e livros)
- Desenvolvimento e produção de relatórios e balanços anuais (de responsabilidade social, ambientais, corporativos)

## Serviços correlacionados

- Produção de press kits (Veja 'Assessoria de Imprensa')
- Produção de materiais internos (Veja 'Comunicação interna / Endomarketing / Endocomunicação')
- Produção de material informativo (analógico ou digital) sobre a organização e suas campanhas (Veja 'Relações Governamentais')

# TREINAMENTO EM COMUNICAÇÃO

## Definição:

O termo treinamento em comunicação refere-se à **qualificação técnica e teórica de equipes**, envolvendo determinados produtos oferecidos com nomenclaturas diferenciadas, mas sempre voltados à **preparação do corpo de colaboradores para o exercício da comunicação**, seja no contato com a mídia (analógica ou digital; convencional ou alternativa), seja na **formação de multiplicadores de comunicação**, seja na **capacitação** para a continuidade de atividades inicialmente projetadas em sistema de planejamento/ consultoria e depois mantidas pela equipe interna.

## Atividades incluídas:

- Levantamento de necessidades de formação para as equipes
- Contratação e acompanhamento de fornecedores/especialistas
- Preparação de eventos de treinamento
- Desenvolvimento e aplicação de simulações e jogos empresariais
- Criação de manuais de treinamento e de conduta
- Formação de multiplicadores
- Orientação de executivos para reuniões com órgãos públicos, imprensa e lideranças
- Relatório de Desempenho para cada um dos treinandos
- Desenvolvimento de projetos envolvendo leis de incentivo



## Serviços correlacionados

- Treinamento de crises (Veja 'Prevenção e gerenciamento de crises')
- Media Training (Veja 'Assessoria de imprensa')
- Treinamento de comunicação interna (Veja 'Comunicação interna')

# PROJETOS DE LEIS DE INCENTIVO

## Definição:

Os projetos envolvendo leis de incentivo são desenvolvidos para pessoas físicas ou jurídicas e tem por finalidade a construção de relacionamentos entre organizações e seus públicos estratégicos. Pode ser feito o intermédio entre organizações e produtores a fim da utilização de leis de incentivo a partir de projetos já aprovados, ou pode-se elaborar projeto proprietário, buscando-se o objeto e realizando-se o trâmite de apresentação, aprovação e gerenciamento das leis de incentivo. Para tanto é necessário identificar-se os órgãos de fomento e as leis que se enquadrem na proposta, desenvolvendo-se todo o caminho necessário para formalizar a proposta e controlar o seu processo desde a realização até o momento de prestação de contas.

## Atividades incluídas:

- Desenvolvimento de projetos sociais, ambientais, culturais
- Relacionamento com órgãos públicos
- Apresentação de propostas aos setores públicos responsáveis pela gestão do financiamento público das leis de incentivo
- Gerenciamento de recursos públicos decorrentes de leis de incentivo

## Serviços correlacionados

- Mapeamento de públicos (Veja 'Planejamento e Consultoria em Comunicação')
- Eventos com públicos de relacionamento (Veja 'Eventos Corporativos')
- Utilização de pesquisas (Veja 'Pesquisas / Diagnósticos / Auditoria de Imagem')
- Produção conteúdos (Veja 'Serviços Jornalísticos')
- Monitoramento das matérias publicadas e análise dos resultados (Veja 'Monitoramento da imprensa')

# RESPONSABILIDADE SOCIAL

## Definição:

O termo responsabilidade social vincula-se ao **diálogo social** e a conceitos como **comunicação comunitária, sustentabilidade, preservação do meio ambiente, apoio a comunidades** dentre outros. Está diretamente ligado à **consciência social e a ações corporativas** que sustentem a relação entre **organizações e seus públicos com vistas à ação de colaboração, mobilização comunitária e transformação histórica**. A responsabilidade social refere-se a políticas de aproximação com os públicos dirigidos ou massivos por meio de ações estratégicas que **vinculem a percepção da empresa a comunidades ou a programas de sustentabilidade**: trata da criação e da gestão de relacionamentos entre organizações ou pessoas e **comunidades** por meio da ação dirigida ligada a políticas de gerenciamento em sustentabilidade, educação, meio ambiente, saúde e temas ligados a esse segmento. Para tanto realiza pesquisas de opinião, levantamento de diagnóstico de comunicação, avaliação de tendências, planejamento e implantação de produtos e atividades.

## Atividades incluídas:

- Análises de públicos de relacionamento
- Preparação de materiais informativos
- Reuniões com lideranças
- Mapeamento de tendências
- Planejamento e criação de programas de responsabilidade social
- Planejamento e execução de projetos junto às mídias tradicionais ou sociais
- Realização de eventos de aproximação
- Promoção de encontros entre lideranças
- Desenvolvimento de ações educativo-culturais
- Produção de materiais impressos

## Serviços correlacionados

- Gerenciamento de crises (Veja 'Prevenção e gerenciamento de crises')
- Mapeamento de públicos (Veja 'Planejamento e Consultoria em Comunicação')
- Eventos com públicos de relacionamento (Veja 'Eventos Corporativos')
- Atendimento à mídia (Veja 'Assessoria de Imprensa')
- Utilização de pesquisas (Veja 'Pesquisas / Diagnósticos / Auditoria de Imagem')
- Produção conteúdos (Veja 'Serviços Jornalísticos')
- Ações com órgãos governamentais (Veja 'Relações Governamentais')
- Campanhas com públicos internos (veja 'Comunicação interna / Endomarketing / Endocomunicação')

# PLANEJAMENTO E CONSULTORIA EM COMUNICAÇÃO

## Definição:

Conjunto de esforços baseados em pesquisa de dados secundários e primários, **levantamento de dados** acerca da organização e **estudo de seu mercado**, análise de **concorrência**, **cruzamento de variáveis** e outras metodologias de planejamento e avaliação que levarão ao **diagnóstico** e proposição de **plano de comunicação**, trabalhando com inteligência empresarial. O planejamento e consultoria de comunicação são atividades desenvolvidas de modo personalizado, sob demanda e com permanente revisão, a fim de se chegar a um **sistema de comunicação** passível de avaliação e mensuração de resultados.

## Atividades incluídas:

- Estudo de públicos
- Análise de concorrência
- Pesquisas para realização de benchmark
- Utilização de técnicas de planejamento a partir de métricas de estudo de mercados e análise setorial
- Desenvolvimento de políticas de comunicação
- Estabelecimento de estratégias, de planos e de programas de comunicação
- Criação de temas de campanhas institucionais

## Serviços correlacionados

- Gerenciamento de crises (Veja 'Prevenção e gerenciamento de crises')
- Eventos com públicos de relacionamento (Veja 'Eventos Corporativos')
- Relacionamento com a mídia (Veja 'Assessoria de Imprensa')
- Utilização de pesquisas (Veja 'Pesquisas / Diagnósticos / Auditoria de Imagem')
- Produção conteúdos (Veja 'Serviços Jornalísticos')
- Campanhas com órgãos públicos (Veja 'Relações Governamentais')
- Produção de materiais internos (veja 'Comunicação interna / Endomarketing / Endocomunicação')
- Utilização de pesquisas (Veja 'Pesquisas / Diagnósticos / Auditoria de Imagem')
- Criação/gestão de espaços digitais (Veja 'Comunicação Digital')



# CAPÍTULO 2

Como Definir os Serviços de Comunicação Corporativa Necessários para sua Organização



# COMO DEFINIR OS SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA NECESSÁRIOS PARA SUA ORGANIZAÇÃO

Mesmo quando o processo de contratação de uma agência está a cargo do departamento de Compras ou de Recursos Humanos, considera-se importante a integração do departamento de Comunicação Corporativa no processo, pois estes detém o conhecimento técnico da atividade e as necessidades estratégicas da empresa Contratante.

As necessidades de comunicação das empresas são definidas em um ciclo de planejamento conforme as seguintes etapas:

## Esquema de sistema de planejamento e definição de estratégias:



# COMO ESCOLHER A CESTA DE SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA IDEAL PARA A SUA EMPRESA?

A Comunicação Corporativa, como foi visto, pode ir “de A a Z”, compreendendo diversos instrumentos e frentes de atuação na formação do conceito das organizações junto a seus públicos (assessoria de imprensa, gestão de presença em mídias sociais, gestão de conteúdos – on e off line –, mídias online, inteligência, comunicação dirigida para stakeholders, comunicação interna e diversos outros elementos). Mas qual seria o mix ideal? O que existe é a composição de cestas de estratégias desenhadas de acordo com o perfil de cada empresa.

A sugestão mais recomendável para definir a cesta ideal de serviços de comunicação corporativa é que se tenha o planejamento como ponto de partida, permeando a conexão entre objetivos e ações estratégicas. O esquema **Sistema de planejamento e definição de estratégias** ilustra o processo para a definição acurada dos serviços a serem demandados da Agência de comunicação corporativa.

Empresas de portes, setores e perfis diferentes tem necessidades diferentes em comunicação corporativa. Para que se encontre o ponto exato de planejamento é necessário que se conheça o negócio/ segmento de atuação, o cenário competitivo, o posicionamento da marca e a relação do público com ela e então será possível desenhar-se a campanha anual de comunicação corporativa que seja eficaz e que caiba no orçamento, sem desperdícios de recursos com ações pouco eficientes.

O ponto de partida são os objetivos a serem atingidos: se o objetivo estiver ligado à construção e gestão da reputação e marca corporativa, a comunicação dirigida a stakeholders é extremamente relevante, o que em geral demanda programas de relações públicas e assessoria de imprensa e que torna a gestão de conteúdos muito importante.



*A comunicação corporativa é um ciclo virtuoso, que se inicia com o planejamento, continua com a execução das ações, requer monitoramento e ajustes,*

Quando o projeto tiver como finalidade o posicionamento e a construção de atributos para marcas de produtos e serviços de consumo, por exemplo, é importante privilegiar a comunicação de massa, pois um grande volume de consumidores deve perceber o valor da marca. Nesse caso, imprensa e mídias sociais são fundamentais; website e/ou portal de negócios também são essenciais. Se o produto for de consumo de massa (bebidas, alimentos, eletrodomésticos, imóveis, por exemplo), neste caso a propaganda também desempenhará um papel de grande importância.

O momento de mercado em que a empresa atua também é relevante para a estratégia de comunicação: quem vende produtos precisa valorizar a tecnologia, e quem vende serviços valoriza a metodologia. O cenário competitivo também é determinante para definir seu plano de comunicação. Quanto mais agressivo e competente for o concorrente, maior será o seu desafio.

E, finalmente, o grau de lembrança da marca, pelo público e pela mídia, também influenciará diretamente nas estratégias e no plano de comunicação. Quanto mais conhecida for a marca, maior a demanda espontânea por parte dos jornalistas (via assessoria de imprensa) e por parte do público (via website e mídias sociais). Isso implica diferentes graus de complexidade do gerenciamento da demanda espontânea.

Enfim, é necessário lembrar que a comunicação corporativa é um ciclo virtuoso, que se inicia com o planejamento, continua com a execução das ações, requer monitoramento e ajustes, para que o plano revisto funcione ainda melhor. E tudo isso ainda requer variações por público-alvo: mercado, clientes, parceiros, investidores, colaboradores etc. Trata-se de ação de grande complexidade e volume de trabalho cuja recompensa é a ampliação da memória sobre a imagem da empresa e da marca, com consequência nos resultados de mercado.



# CAPÍTULO 3

Como Escolher uma Agência de Comunicação



# COMO INICIAR O PROCESSO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO CONTRATANTE

A demanda pela contratação de uma agência pode ter origem no departamento de comunicação, assuntos institucionais, corporativos, RH ou marketing. Estes devem seguir as políticas de suas empresas e obter concordância total de todos os envolvidos no processo de tomada de decisão sobre quais são os requisitos da agência a ser contratada, o briefing a ser fornecido (incluindo objetivos de negócios e posicionamento atual e futuro de marcas), orçamento disponível e serviços requeridos.

Também é aconselhável preparar com antecedência uma estratégia de comunicação sobre a seleção da nova agência, de forma a estar preparado para lidar com abordagens da imprensa especializada e de negócios se a notícia da concorrência vazar durante qualquer fase do processo.

## A DECISÃO DE MUDAR DE AGÊNCIA

Se a empresa Contratante já conta com os serviços de uma agência atualmente, sugere-se que procure se assegurar de que fez todo o possível para recuperar os níveis de eficiência da relação cliente/agência: sessões de feedback estruturadas, baseadas na avaliação objetivos estabelecidos x métricas alcançadas, avaliação de desempenho das equipes de ambos os lados. Lembre-se de que a decisão de substituição deve ser avaliada por vários níveis da organização.

Se mesmo assim a substituição da agência atual for considerada necessária, sugere-se que, antes de iniciar o processo de seleção e contratação as cláusulas do contrato com a agência atual sejam examinadas particularmente com relação ao período de notificação, término da relação e eventuais indenizações contratuais.

Deve-se avaliar ainda o interesse do Contratante de informar a agência sobre o início da concorrência, ou mesmo a possibilidade de convidar a agência anterior a participar do mesmo.

# TIPOS DE PROCESSOS CONCORRENCIAIS

O modelo de concorrência a ser adotado pode variar de acordo com as características da Contratante ou do serviço a ser prestado. Independente do modelo de concorrência escolhido pela empresa Contratante, este deve buscar que os participantes sejam comparáveis em termos de estrutura e garantir um processo ético e transparente. A qualidade das informações solicitadas no processo de concorrência irá assegurar a escolha do parceiro adequado, além de identificar boas práticas estratégicas e de preço.

Contratações baseadas na reputação, química pessoal, apresentação de credenciais, referências de outros clientes, e projetos experimentais específicos ainda são alguns modelos adotados pelo mercado. Tomadas de preço individuais – modelo no qual se consulta somente uma agência, em detrimento à ampla participação dos players do mercado – e leilões virtuais altamente desencorajados pela ABRACOM e pelo mercado em geral. Cada vez mais observa-se a adoção das concorrências que levam em conta os critérios de técnica e preço, elementos essenciais para permitir plena comparação e condições de escolha.

Em geral, entende-se que as concorrências baseadas em etapas e critérios pré-definidos garante a transparência necessária para dar segurança tanto para os Contratantes quanto para as agências. Tipicamente, o processo de concorrência conta com as seguintes etapas:

## **Apresentação de credenciais ou RFI (Request for information):**

Serve para a Contratante balizar as agências com as quais pretende trabalhar; estas devem apresentar histórico, experiência comprovada, equipe preparada, prêmios de reconhecimento, case studies, e seu conhecimento sobre o setor de atuação da empresa Contratante. Recomenda-se a igualdade entre as agências candidatas para favorecer o processo, ou seja, dependendo do objetivo da concorrência, devem ser convidadas agências equilibradas em termos de infraestrutura/ tamanho, abrangência e capacidade de atendimento. (Veja um exemplo de RFI na seção Anexos)

## **Apresentação de proposta de trabalho com preço ou RFP (*Request for proposal*)**

Serve para conhecer modelo de trabalho da agência, proposição de ideias relativas ao briefing passado, tamanho de equipe sugerida e ordem de grandeza de honorários. Esse é o modelo mais aplicado e culmina pela escolha daquela que apresentar o índice técnico comparativamente mais elevado do que de outras, com o melhor preço. (Veja lista de itens que podem contemplar uma RFP na seção Anexos)

## **Apresentação de planejamento criativo – serve para avaliar a capacidade criativa da agência.**

Nesse caso, além do briefing convencional, os Contratantes apresentam o desafio de um exercício criativo. Como essas propostas exigem investimento em número de horas-trabalho (também chamadas de horas-homem ou horas-serviço) dedicados a sua preparação e recursos financeiros para bancar materiais criativos (vídeos, layouts, fotos, pesquisas etc) – a exemplo do que ocorre com concorrências entre agências de publicidade –, recomenda-se um pagamento, estipulado no briefing, pelas propostas criativas apresentadas.

Os Contratantes podem aplicar as fases descritas de forma independente, reduzindo o número de concorrentes que passam para a etapa seguinte. As etapas podem ainda ser combinadas de diferentes formas para atender os objetivos específicos dos Contratantes e do serviço a ser prestado. Pode haver a solicitação de Credenciais (RFI) na primeira fase (pré-qualificação) e a proposta técnica com preço na segunda. Pode-se incluir ou não a terceira fase, de Planejamento Criativo.

Antes de se iniciar o processo de seleção e concorrência, sugere-se que Contratante e agências avaliem a conveniência de assinar um termo mútuo de confidencialidade que garantirá que as informações sigilosas do briefing não sejam divulgadas e também garantirá direito autoral e propriedade intelectual sobre o material produzido pela agência em resposta a suas demandas.

# COMO PRÉ-SELECIONAR AS AGÊNCIAS PARTICIPANTES

Uma boa forma de pré-selecionar agências é solicitar Apresentação de Credenciais. Para isso, prepara-se um documento por meio do qual a empresa Contratante solicita todas as informações que necessitará das agências pretendentes, estabelece os critérios da pré-seleção que será realizada e informa as características do serviço que será adquirido.

**Habilitação** - Nessa fase verificam-se as credenciais das agências pretendentes, em geral através de um formulário (RFI) que solicita informações como:

- Informações financeiras e estruturais (\*) – qualificação econômico-financeira como balanço patrimonial ou simplesmente informar faturamento, número de funcionários, escritórios, departamentos etc;
- Informações fiscais (\*) – certidões negativas comprovando que o pretendente esteja em dia com suas obrigações fiscais;
- Informações técnicas – a agência pretendente deve comprovar ter condições técnicas para execução do trabalho. Para tanto se pode pedir apresentação de case studies e, no caso de membros da ABRACOM, sua inscrição.

(\*) Veja lista de itens que podem contemplar uma RFI na seção Anexos.

## BRIEFING E SOLICITAÇÃO DA PROPOSTA

Antes de tudo um briefing bem detalhado, a definição clara do que se espera com relação às propostas técnica e de preço são de total importância para que a tomada de decisão seja a mais adequada, por isso é preciso ser assertivo e muito objetivo em relação às necessidades e expectativas.

A correta elaboração desse documento e a definição precisa das características do bem ou serviço pretendido pela entidade licitadora são essenciais para a concretização de uma boa compra ou contratação. Também é importante que estejam definidos critérios claros e objetivos que serão considerados para a avaliação da proposta técnica e comercial.

Em alguns casos a proposta solicitada demanda que a agência trabalhe na elaboração de um planejamento complexo ou na solução de um caso proposto. Nesses casos em que a agência empreenderá tempo e recursos consideráveis, alguns clientes sugerem uma remuneração para cobrir, até mesmo de forma simbólica, os custos da mão-de-obra empreendida neste estudo. De qualquer forma, não há padrões para esta decisão e isto deve ser negociado no momento de verificação de interesse das agências quanto à participação ou não no processo de concorrência.

## APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

Deve-se definir cronograma do processo, estabelecendo-se local e datas para:

- Apresentação das agências e entrega de propostas (impresas com AR e/ou eletrônica).
- Período de negociações.
- Definição do vencedor e aviso aos concorrentes.
- Início da prestação de serviços.

## CRITÉRIOS PARA COMPARAÇÃO DE PROPOSTAS

As propostas técnicas e comerciais de uma agência de comunicação são certamente um dos fatores-chave para a escolha da vencedora de uma concorrência. Mas o escopo do serviço a ser executado é, em verdade, apenas uma parte do que deve ser analisado. Os quesitos abaixo relacionados também merecem ser avaliados com atenção:

**Estrutura:** qual a estrutura da agência? Ela tem presença em praças-chave de acordo com as necessidades do cliente? Conta com instalações para acomodar reuniões e/ou eventuais encontros com públicos de interesse do cliente, caso necessário? Precisa estar próxima fisicamente do cliente? Conta com áreas de apoio como TI, RH, Financeiro e Jurídico estruturadas de acordo com seu tamanho e carteira de clientes? Conta com sistemas de informação e comunicação eficazes para troca diária com o cliente?



**Histórico:** Qual a reputação da agência no mercado, referência de boca-a-boca, pesquisas na internet, opinião de outros clientes atendidos? Se houver, qual terá sido a qualidade da experiência anterior com o cliente? A agência já ganhou prêmios relevantes em sua área de atuação? Quão duradouras foram as relações comerciais estabelecidas por essa agência com seus principais clientes?

**Como vai ser o atendimento:** o nível de entrega dos serviços ofertado corresponde às necessidades de comunicação da Contratante em número de pessoas e senioridade? Como são tratadas as questões que fogem à normalidade, como jornadas de trabalho fora do horário comercial ou em períodos de crise do cliente? O atendimento precisa ser realizado nas instalações do cliente Contratante ou será realizado na própria agência contratada? É melhor para o sucesso do contrato que a oferta seja prevista por tempo de dedicação de profissionais ou por entrega?

**Perfil de equipes:** a equipe tem senioridade condizente com o nível de qualidade esperado na entrega? Qual a experiência das pessoas-chave identificadas no tipo de atividade a ser desenvolvida? E, caso seja necessário, no setor ao qual o cliente pertence? É necessário o conhecimento de outro(s) idioma(s) para a realização do trabalho? É esperado que haja substitutos na equipe durante o período de férias?

**Processos:** o modus operandi da agência se encaixa ou se adequará aos processos estabelecidos pelo Contratante? Há uma cultura compatível entre Contratante e agência em termos de processos? Quais os padrões de processo seguidos? É necessário que a agência esteja apta a seguir algum padrão internacional de processo tanto para a execução diária do trabalho (atendimento) quanto para itens de RH e faturamento, por exemplo?

**Métricas:** quais as métricas que avaliam o sucesso da execução do trabalho? Há KPIs ('Key Performance Indicators') específicos aos quais a agência precise se adequar? Ela está ciente e concorda com o uso dessas métricas? [Consulte no Capítulo 5 (Acompanhamento do Trabalho) a seção Métodos de Avaliação dos Serviços]

**Empatia conta?** No mercado de comunicação, pessoas são um ativo muito relevante. Um bom relacionamento pode garantir um trabalho mais ajustado e facilitado. É preciso, no entanto, haver alguns cuidados na avaliação pessoal. Em primeiro lugar, vale assegurar-se a respeito do perfil profissional que fará parte, de fato, do dia a dia no contato com o cliente Contratante. Além disso, é relevante também entender se a empatia se deu ao acaso ou se o comportamento de determinado profissional da agência corresponde à filosofia de trabalho e aos valores da agência em questão. No mais, o que



se espera desta relação é que seja profissional. A empatia entre os valores das organizações conta, mas a empatia pessoal não pode ser o elemento-chave nas tomadas de decisão e sim, muito mais por voluntariedade, ser criado um ambiente em que este aspecto seja cultivado e permeie a relação comercial, privilegiando a busca dos alcances dos objetivos do Contratante e das plenas condições de oferta de serviço por parte das agências.

## CRITÉRIOS PARA COMPARAÇÃO DE PREÇOS

Partindo do pressuposto que as agências foram criteriosamente selecionadas, em relação a porte, estrutura, perfil de atendimento, dedicação, histórico de mercado, em resumo um briefing bem alinhado e expectativas comerciais bem balizadas, a proposta técnica e de preço não devem ser uma surpresa, mas sim uma consequência de um processo bem organizado.

O preço deve estar claro, aberto, e proporcionando ao comprador uma visão ampla dos aspectos comerciais, criando um comparativo lateral das propostas. Isso dará, de início, a possibilidade de avaliar quais agências estão com valores discrepantes em relação às outras. Além disso, a importância em ter informações relacionadas aos aspectos de mão-de-obra, serviço e material é enorme, e deve ser claramente aberta.

Fluxos relacionados ao recolhimento dos impostos também devem ser discutidos e fechados no momento da escolha do fornecedor, já que o cliente é solidário nas questões trabalhistas. Recomenda-se, neste momento, a inclusão da área fiscal da Contratante para que nenhum detalhe seja esquecido.

Além disso, para comparação do patamar de preços, além dos itens já levantados na seção anterior, deve-se criar um parâmetro que sirva de comparação para todas as agências participantes do processo seletivo. O preço por si só, como se sabe, não é a garantia única de um bom trabalho. Mas em um mercado que parece ofertar soluções de contornos tão subjetivos, como comparar variáveis que fujam das armadilhas da mera visão de preço? Em um processo bem delineado, o preço pode ser fator decisivo se durante a concorrência estiverem participando agências com condições de oferta equivalentes.

A partir de pesos estabelecidos para dimensões estratégicas para a Contratante, a área de Compras ou a gestora da concorrência poderá quantificar de forma mais racional a agência que lhe apresenta a melhor relação custo-benefício. Por exemplo, numa escala de 1 a 5 pontos, dimensões diversas como “Capilaridade Internacional”, “Senioridade da equipe” e “Periodicidade da entrega de relatórios estratégicos” podem ser pontuadas, chegando-se a uma média ponderada, por fim, da agência que melhor pontua. Ao se combinar critérios mais qualitativos, como os exemplificados acima, com rigoroso número de pesos, o produto da equação poderá revelar a empresa mais preparada para os desafios do Contratante de forma profissional e embasada.

Enfim, há empresas Contratantes que decidem unicamente por preço e outras que escolhem tecnicamente e depois negociam com a agência vencedora, sendo o preço apresentado uma referência. Vale lembrar que diferentes Contratantes tem seus próprios objetivos e estratégias. Ao final deste guia, na seção Anexos, está disponível um modelo de tabela comparativa para propostas técnicas e também para comparação de preço.

Em relação à composição de preço por parte das agências, alguns Contratantes solicitam às agências a abertura da composição de seus custos e preços, ainda que as agências considerem isso uma questão interna, estratégica e confidencial para a empresa. Assim, trata-se de assunto a ser definido quando da preparação da concorrência pelo Contratante e da opção por participação por parte da agência.

## FEEDBACK

É importante que se estabeleça, desde o briefing, como serão todas as fases da concorrência, inclusive o feedback aos participantes.

Esta informação, obviamente, depende da análise de todas as áreas envolvidas no processo de concorrência. Pode ser obvio, mas é importante tanto para a agência quanto para a Contratante a divulgação clara dos motivos da vitória e da derrota de uma participante.

Mas não só durante o período de avaliação o feedback deve ser

realizado, mas ainda no período de concorrência. Normalmente, como são fases de conhecimento e aprendizado tanto da cultura da Contratante quanto do processo em si, várias dúvidas podem surgir no processo, e as respostas precisam ser dadas em tempo hábil para mudanças de rota e sempre com cópia para todos os participantes, guardadas as questões relativas à propriedade intelectual e que podem desfavorecer a Contratante que fez a pergunta.

Para a melhoria da relação entre fornecedores e compradores, espera-se que as áreas de suprimentos possam dar feedbacks claros nos processos de concorrências.

## 1. Durante o processo

### a. Briefing

I. Estabelecer claramente as etapas e competências / responsabilidades de cada área no processo de feedback.

### b. Concorrência

I. Dar respostas claras e objetivas aos questionamentos das agências concorrentes, com cópia a todos os participantes.

II. Se, em função das perguntas, houver a necessidade de mudança no escopo, conceder mais prazo para preparação da proposta.

III. Divulgação da data de definição do vencedor.

## 2. No encerramento do processo

### a. Escolha

I. Comunicação da agência vencedora e defesa da escolha. Este é um ponto importante, que às vezes passa despercebido: as empresas Contratantes nem sempre comunicam o resultado aos concorrentes ou o fazem de forma simplificada, formal, sem entrar no mérito de quais critérios deixaram de ser atendidos. Para aperfeiçoar o mercado da comunicação, é preciso que as agências concorrentes tenham um entendimento claro das razões que levaram à escolha.

# CAPÍTULO 4

Contratação da Agência Escolhida

# CONTRATAÇÃO DA AGÊNCIA ESCOLHIDA

O ideal para um processo bastante claro é determinar desde o briefing qual o formato de remuneração a Contratante decidiu trabalhar ou recomenda. Assim, desde o processo de escolha já se tem bases financeiras claras, restando apenas organizar detalhes, tais como fluxos financeiros/pagamento, fluxos de gestão, fluxos jurídicos etc. O estabelecimento de uma parceria prolífica e duradoura na área de comunicação não termina com a seleção da agência mais adequada. É comum (e até indicado por questões de produtividade) acertar certos aspectos – e até mesmo detalhes do escopo do trabalho – da contratação no fechamento do negócio, lembrando que o preço deve ser definido durante o processo concorrencial. Embora, em uma análise rápida, possa parecer um processo simples, a formalização da contratação da agência escolhida envolve aspectos fundamentais para o sucesso da parceria, a começar pelo preço.

Didaticamente, as questões comerciais estão divididas em blocos a serem examinados a seguir:

- Negociação dos preços;
- Formas de remuneração da agência;
- Pagamento de despesas e trabalhos extras;
- Outras cláusulas contratuais.

## NEGOCIAÇÃO

As etapas do processo de negociação precisam ser respeitadas. Ainda no processo de concorrência, já com as primeiras ofertas de preço oficializadas, o Contratante terá base para uma comparação inicial dos preços ofertados.

Dependendo da escolha técnica, realizada pela área responsável no Contratante, podem-se ter cenários de negociação diferentes: apenas com uma agência eleita tecnicamente ou com mais de uma que se entenda adequada para a prestação do serviço.

A primeira base de verificação de preços acontece por comparação de propostas. Por esse motivo a importância da abertura dos preços, desta forma, com todas as informações balizadas e distribuídas de forma clara, o Contratante terá condições de realizar uma negociação

que não prejudique o fornecedor e que seja justa e alinhada às capacidades financeiras da empresa Contratante.

Posto isso, o comprador terá elementos para iniciar um trabalho de equalização dos preços com a/as agências escolhida/s.

Além da comparação das propostas, sendo o custo da hora-trabalho alinhado com as práticas do mercado, podem-se estabelecer padrões de preço médio aceitável para balizamento. Outra fonte de consulta para a avaliação dos valores de hora-trabalho cobrados pode ser o Sindicato da categoria ou tabelas referenciais da categoria disponibilizadas em fontes de consulta pública.

Importante que as questões de percentual de dedicação dos profissionais dedicados parcialmente à conta sejam discriminadas no contrato para que se tenha noção do tempo de alocação dos profissionais da agência por áreas de expertise.

Novas reuniões, e de preferência presenciais, devem acontecer para alinhar todo o escopo, inclusive com a presença da área requisitante, financeira, gestão e jurídica. Assim, todos os assuntos podem ser abordados globalmente e cada área pode colaborar individualmente para que todo o processo fique robusto, preservando a relação comercial de possíveis desencontros futuros.

Normalmente a RFQ possui as condições comerciais referentes à forma de remuneração, prazo de pagamento e, em alguns casos, inclusive a minuta contratual padrão da empresa Contratante para avaliação dos participantes da concorrência. Na etapa de negociação normalmente são realizadas rodadas de negociação que consistem no refinamento do escopo e negociação final de preços versus proposta apresentada na concorrência. Tendo-se essas informações por base, rodadas finais de negociação e ajustes devem ser feitas entre agência vitoriosa da concorrência e Contratante para consolidação de termos, condições e proposta. A clareza deve ser máxima de modo a se evitar más interpretações, dúvidas, equívocos e eventuais disputas futuras.

Vale lembrar que negociações em relação a escopo e preço são questões a serem definidas entre Contratante e agência, mas vale lembrar que isso deve levar em conta a viabilidade da realização dos serviços e a entrega do trabalho. A transparência e a atenção às explicações de ambos os lados é fundamental para o fechamento de um negócio saudável.

**A seguir algumas práticas recomendadas para a negociação de contratos de comunicação:**

- Alinhamento interno e externo de expectativas e escopo do trabalho;
- Transparência e clareza da proposta e contrato a serem firmados;
- Estabelecimento claro das responsabilidades no processo de negociação (quem dá a aprovação final, cuida da parte financeira, das formalidades, da avaliação técnica etc);
- Estabelecimento de um processo para a contratação;
- Reserva de tempo hábil para a contratação (a consistência da decisão requer um tempo mínimo, que varia de acordo com a estrutura de cada empresa Contratante);
- Negocie pessoalmente, mas formalize o acordado;
- Para um custo/preço consistente, estabeleça primeiro os parâmetros do trabalho. Eventuais negociações podem ser realizadas ao final, inclusive adequando os parâmetros originais;
- Concessões (de ambos os lados) fazem parte da negociação, mas há aspectos “inegociáveis” que devem ser mantidos em nome da sustentabilidade do trabalho;
- Evite longas discussões e/ou excessivo detalhamento que podem “engessar” o trabalho;
- Negocie com confiança (se o Contratante não confia nas alegações da agência, talvez ele tenha escolhido o fornecedor errado);
- Não tenha medo de dizer “Não” (assuntos em aberto costumam dar margem a desavenças);
- Deve-se evitar conflitos insolúveis e por isso em caso de intransigência novos porta-vozes do Contratante e da agência devem se nomeados para a negociação;
- Dar feedback às agências que tenham se candidatado.

**O que não fazer em processos de negociação:**

- Negociar somente com base no preço (isso compromete a qualidade da entrega);
- Exigir demais da agência fornecedor sem dar nada em troca: isso compromete a qualidade do serviço a ser entregue;
- Negociar com outros fornecedores apenas para pressionar a agência escolhida;

- Demandar propostas sem um orçamento e/ou objetivo claro e alinhado;
- Comparar custos e outros aspectos do trabalho com outros mercados;
- Tratar o trabalho de comunicação como uma commodity;
- Requerer informações de dados sigilosos;
- Esperar serviços gratuitos, que a agência haja como um banco ou que entregue resultados irreais e sem margem de lucro em padrões de mercado.

## FORMAS DE REMUNERAÇÃO DA AGÊNCIA

Como um trabalho intangível e com metodologias e abordagens distintas, a remuneração de trabalhos de comunicação se baseia em diferentes formas. Via de regra, uma abordagem mista, ou seja, combinando diferentes formas, acaba sendo a mais efetiva, ao cobrir as necessidades do cliente, a um custo viável e condizente com a natureza do trabalho a ser entregue. A combinação de formas de remuneração, em geral, costuma propiciar também boas negociações.

**A seguir apresentamos as principais formas de remuneração para projetos de comunicação:**

### Consultoria

Dependendo da experiência/estrutura de comunicação da Contratante, muitas vezes é necessário um trabalho anterior à contratação do serviço de comunicação, que nada mais é do que uma avaliação das necessidades gerais ou específicas da empresa. Esse trabalho, muitas vezes, precede ou faz parte de um projeto maior de comunicação. Essa consultoria também pode ser empregada para a realização de um planejamento de comunicação, cujas ações podem vir a demandar a contratação de serviços especializados de comunicação.

Esse tipo de trabalho costuma ser realizado via hora-trabalho, podendo-se estabelecer volumes mínimos e máximos de hora por período.

### Fee mensal fixo

Uma das mais difundidas no mercado, especialmente na área de assessoria de imprensa, o fee mensal fixo é a forma de remuneração



na qual o cliente paga um valor fixo mensal que cobre as ações antecipadamente definidas entre as partes.

De modo geral esse custo é composto a partir de estimativa de equipe alocada, considerando-se as funções (atendimento, planejamento, jornalista, criação, redator etc), horas despendidas por função, despesas administrativas, margem de lucro e eventuais custos de produção que também podem ser tratados fora do fee (pagos conforme demanda), dentre outros. No entanto, aspectos como complexidade do trabalho, riscos envolvidos, prazos e distribuição geográfica também são levados em consideração.

Recomenda-se a reavaliação periódica do contrato, escopo e resultados do trabalho, para garantir que a negociação realizada mantenha-se justa para ambas as partes no decorrer da gestão da conta.

### **Fee mensal variável**

Alguns segmentos e/ou empresas tem ciclos mercadológicos que demandam um trabalho mais intenso das agências. O contrato entre as partes pode prever essa sazonalidade e/ou estabelecer uma cobrança por uso (com base em horas ou outros critérios). Nesta modalidade, é fundamental que a variação seja previamente prevista em contrato, bem como os critérios de cobrança, a fim de evitar discussões.

### **Jobs/projetos**

Outra forma bastante comum no mercado é a cobrança por projeto, também conhecida como job. Neste caso, a cobrança é realizada com preço fechado para uma determinada ação, peça ou iniciativa com um período de duração finito. Como a elaboração deste tipo de trabalho, em geral, demanda criatividade e inovação, o seu custo não é apenas calculado com base em horas de trabalho, mas segue também parâmetros de mercado, além de despesas diretas e indiretas. Mais uma vez, um contrato claro e preciso, com tudo o que está previsto no job, é fundamental para evitar discussões futuras.

### **Success fee**

Formato de cobrança em ascensão, ele condiciona a contrapartida financeira ao alcance de determinado objetivo ou resultado. Em geral, costuma aparecer associado ao fee fixo, ou a remuneração de horas despendidas.

### **Por controle de horas despendidas (time sheet)**

Cobrança na qual cliente e fornecedor acertam um valor por hora de trabalho (que pode variar de acordo com o perfil da atividade e

da equipe empregada) e medem (via preenchimento de time sheet) as horas despendidas em determinado período. Em outras palavras, trata-se de cobrança por uso, com base no valor da hora-trabalho.

Todo projeto, seja ele qual for, precisa ser dimensionado sempre com base nas necessidades da empresa Contratante e capacidade financeira da agência contratada, de forma a que sustente o projeto do início ao fim. Não se deve fazer um trabalho parcial e também não se recomenda apertar o fornecedor mais que o limite tênue existente entre o preço justo e o barato. Como sabemos o barato pode sair caro – pois pode gerar, além de qualidade aquém do necessário o retrabalho –, e o preço acordado e bem ajustado sempre será o ideal para a melhor entrega.

## PAGAMENTO DAS DESPESAS

Além do desembolso principal, os contratos de serviços de comunicação costumam regar a questão de despesas extras ou não previstas em contrato. O grande exemplo são os custos de deslocamento e viagens que, em geral, são cobrados a parte do cliente. Outras despesas como impressões, criações extras, alimentação em eventos e viagens, ligações internacionais, dentre outros, costumam ficar fora dos custos correntes. No entanto, é preciso que estas despesas extras estejam previstas em contrato e sua execução seja realizada mediante aprovação expressa e formal do cliente. Especificamente no quesito viagens (passagens e hospedagens), vale alinhar a agência quanto às regras de contratação que normalmente vigoram nas empresas. Isto evitará grandes distorções em relação aos preços pagos pela empresa Contratante em relação às despesas que deverão ser reembolsadas à agência.

Em projetos mais sofisticados de comunicação, é comum também que as agências e clientes contem com o trabalho de fornecedores externos. A gestão destes fornecedores demanda tempo e estrutura, gerando custos para as agências. A remuneração pela gestão de terceiros subcontratados em nome do cliente pode tanto vir a ser via preço fechado ou via comissão (um percentual sobre o valor do serviço contratado). Essa remuneração, seja ela um preço fechado ou comissão sobre terceiros, deve constar em contrato também e ser previamente negociada. A prática de mercado é de uma comissão de 15% sobre o valor do serviço supervisionado (mas isso pode variar em função do tipo de serviço e da negociação). Esse tipo de comissão é aplicado especialmente na gestão de eventos, que envolve muitos fornecedores de diferentes áreas.

Importante sempre observar as questões de bitributação, controle de mão-de-obra e contratos assinados que envolvam a agência e terceiros. Preservando tanto financeiramente a empresa quanto das questões que têm implicações trabalhistas, mas sem esquecer de aspectos essenciais como confidencialidade e direito de propriedade intelectual.

Outra despesa que deve ser prevista na assinatura do contrato é a ocorrência de uma crise no cliente. Em eventos como esse (cujas origens são as mais diversas como acidentes, queda de ações, denúncias, ações judiciais, aquisição por outra empresa etc) o volume de trabalho aumenta exponencialmente, comprometendo seriamente o equilíbrio econômico-financeiro do contrato. Tampouco esse é um momento para a negociação de aumentos e/ou complementos, por isso é importante negociar isso desde o início, o que dá segurança inclusive à agência a mobilizar mais recursos, atendendo a necessidade do cliente, sem haver prejuízo para as partes. Se o contrato for sobre base de FEE, por exemplo, o que pode ser feito é pré-negociar um custo por hora-trabalho de cada nível necessário. Uma previsão de horas necessárias para a realização de um serviço e um relatório final (time sheet), deve ser apresentado pela agência à empresa Contratante, no início da crise (previsão de horas) e no final da crise (consumos de horas).

## OUTRAS CLÁUSULAS CONTRATUAIS

É importante e saudável que determinados acordos sejam previamente estabelecidos. Para isso SLAs (Service Level Agreement) devem ser definidas: quanto à finalização do contrato, aos padrões de qualidade, refação de layouts, serviços prestados, prazo de materiais etc.

Tanto o planejamento (ou trechos dele) em si, objeto da contratação, quanto determinados SLAs podem constar no contrato ou em forma de anexo, para que possa ser substituído ou revisado quando necessário.

Os parâmetros para a medição dos resultados de projetos de comunicação ainda geram debate. Por isso, é importante também definir, previamente, esses parâmetros. Nesse sentido, é importante ressaltar que, via de regra, apenas um parâmetro não é suficiente para caracterizar se o resultado de um projeto foi positivo, satisfatório ou negativo. Acordar esses parâmetros previamente, além de conferir mais transparência e objetividade ao contrato, possibilita o estabelecimento do success fee.



# **CAPÍTULO 5**

Acompanhamento do Trabalho



# PROCESSOS DE INTERAÇÃO ENTRE A AGÊNCIA E O CLIENTE

Depois de encerrado o processo de seleção e assinado o contrato, é hora de assegurar a adequada integração da nova parceira. O ideal é que a agência anterior colabore nesse processo com a cessão / devolução de todos os materiais que estejam em seu poder. A nova agência precisa de reuniões de apresentação a seus principais interlocutores e fontes internas de informação, além de familiarizar-se com os processos de trabalho.

Lembre-se que a agência precisa de interlocutores qualificados, que detenham as informações necessárias para que ela, em retorno, possa oferecer serviços igualmente qualificados. Fornecer à agência uma interface inadequada pode criar ruídos que resultem em mal-entendidos, entregas inadequadas e retrabalho.

O relacionamento cliente/agência é muito valioso e precisa de uma gestão ativa: trata-se de um trabalho 'a quatro mãos' e o resultado final depende da qualidade dessa interação. No dia-a-dia é preciso investir tempo nesse relacionamento. E ocasionalmente é preciso fazer sessões de brainstorm, avaliações e planejamentos – em alguns casos, em local diferenciado, distante das interrupções cotidianas do escritório.

## MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS

Titular da Harvard Business School e um dos criadores do Balanced Scorecard, Robert Kaplan é taxativo: **“o que não é medido não pode ser gerenciado”**.

Os objetivos de comunicação devem estar alinhados com os de negócio das empresas. Definir um objetivo claro e conciso é o primeiro passo para um planejamento eficiente e para que seja possível a mensuração dos resultados, e esta não é uma etapa que se inicia ao final do processo para medir o sucesso – ou o fracasso – obtido. A mensuração de resultados deve começar ainda na fase de planejamento, logo após a definição do objetivo. Para qualquer projeto de comunicação, ao se definir quais serão as estratégias de comunicação adotadas com o público-alvo é preciso também definir quais serão os indicadores para a avaliação para todas as ações do plano.

## Como definir indicadores

Eleger um objetivo claro é o ponto de partida para um planejamento eficiente que possa contar com indicadores que atuem no gerenciamento dos projetos. A Lógica SMART – um acrônimo em inglês para Específico, Mensurável, Alcançável e Relevante - aponta as principais características de um indicador eficiente: deve ser mensurável quantitativamente, possível de alcançar (metas superestimadas podem comprometer a eficiência dos indicadores) e apresentar informações específicas e relevantes dentro de um período de tempo determinado.

Para o lançamento de uma nova linha de produtos, por exemplo, após criar as estratégias de comunicação e estabelecer os objetivos e indicadores é possível avaliar se a meta de

engajamento nas redes sociais ou a conversão de vendas das campanhas publicitárias estão abaixo dos resultados esperados – e assim reforçar estas iniciativas ou estabelecer outros caminhos para que o objetivo de negócio seja alcançado ao final do projeto.

## O papel das pesquisas

Alguns objetivos específicos não podem ser avaliados da forma mais óbvia como o aumento da tiragem do jornal interno ou a conversão em vendas. Um exemplo simples é o de uma empresa com alto índice de acidentes no trabalho.

Ao planejar uma campanha interna, estabelecer o uso dos equipamentos de proteção individuais por 100% dos funcionários e a redução ou aumento das taxas de acidentes como meta e indicador pode não ser eficiente para analisar o êxito da campanha. Fatores externos como a fiscalização mais rígida no início da campanha ou a comoção pelo acidente de um colega podem interferir nos resultados. Para medir a efetividade de uma campanha com este teor uma pesquisa quantitativa poderia avaliar o quanto o uso dos equipamentos e a segurança estão presentes – ou passaram a estar presentes - no discurso dos funcionários.

Embora o uso das pesquisas esteja mais associado à fase de planejamento, as pesquisas qualitativas e quantitativas podem evidenciar resultados efetivos, algumas vezes despercebidos por outros indicadores mais simplistas. As pesquisas qualitativas e quantitativas são muito úteis para se avaliar a mudança de opinião acerca de um tema ou mesmo mudanças comportamentais, por exemplo.

Alguns exemplos de dados que podem ser usados para a construção de indicadores:

**a) para as publicações:**

- número de exemplares
- impacto da publicação na formação da opinião
- quantidade de pessoas que leem a publicação
- intenção de recomendação
- relação entre leitores e público-alvo
- percepção de valores corporativos (publicações internas)
- avaliação da publicação
- melhora na percepção de imagem (publicações internas)
- entendimento da mensagem
- comparação com os outros canais (publicações internas)

**b) para eventos:**

- quantidade de pessoas convidadas
- quantidade de pessoas presentes
- segmentação do público
- proporção da segmentação
- satisfação com o relacionamento
- satisfação x engajamento
- avaliação do evento
- avaliação x perfil do público
- entendimento da mensagem
- mudança de comportamento

**c) para redes sociais:**

- audiência
- engajamento
- atuação de influenciadores

- sentimento
- conversões

**d) para comunicação interna:**

- comunicação com o gestor
- entendimento da mensagem
- alcance da informação
- credibilidade da comunicação interna
- percepção de reconhecimento
- contribuição da informação na produtividade
- orgulho em pertencer à empresa

**e) para assessoria de imprensa:**

- favorabilidade às posições da empresa
- ROI (valor do investimento realizado x valor publicitário equivalente)
- audiência atingida
- presença de imagens
- presença de mensagens-chave no texto (positivas ou negativas)
- menção à marcas e/ou produtos
- declarações de porta-vozes
- citações espontâneas à marcas e/ou produtos
- posicionamento de influenciadores/especialistas
- centrimetragem
- valor publicitário equivalente



## Como contratar serviços de mensuração

### **É preciso avaliar se os serviços de mensuração oferecidos incluem:**

1. Uma metodologia consistente, mas também capaz de atender as necessidades do cliente e que inclua todos os meios de comunicação (impressos, online, eletrônicos – rádio e televisão), além de mídias sociais;
2. Equipe técnica qualificada para a atividade;
3. Metodologia com critérios consistentes para análises de concorrência;

### **Após avaliação inicial é preciso:**

- Definir os objetivos do plano e os resultados: quais são os dados relevantes, como seria necessário reporta-los, periodicidade para apresentação dos resultados, etc
- Coordenação do projeto: qual área receberá quais indicadores, formato, responsável pela interlocução e recebimentos dos resultados
- Verba disponível
- Em caso de concorrência, definir os fornecedores que participarão do processo e alinhar critérios equânimes para a seleção, considerando o melhor preço-qualidade.



# **ANEXOS/ MODELOS**

## TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

\_\_\_\_\_, empresa com sede em \_\_\_\_\_, Estado \_\_\_\_\_, inscrita no CNPJ sob o nº \_\_\_\_\_, neste ato por seu representante legal, infra-assinado, doravante simplesmente FORNECEDOR.

Considerando que o FORNECEDOR, para poder participar da RFP- Request for Proposal -Concorrência Agência de Comunicação Corporativa (ou Relações Públicas), poderá ter acesso a informações e dados técnicos, referentes a atividades desenvolvidas pela xxxxxx (nome da empresa Contratante), os quais serão tratados como confidenciais e considerando que o FORNECEDOR se compromete, por si e seus empregados e/ou prepostos, a não repassar informações ou dados de (nome da empresa Contratante) para outras empresas e ou quaisquer terceiros, firma o presente Termo de Confidencialidade, conforme as condições abaixo:

1. O FORNECEDOR se compromete a manter estritamente confidencial e não divulgar ou passar a terceiros, por meio de qualquer documento, imagem, processos, formulações, amostras, dados, desenhos, projetos, verbalização de conhecimentos, software, tecnologia, segredos de comercialização e invenções, protótipos e ferramentas, assim como qualquer informação, todas estas referidas conjuntamente de agora em diante como « Informação », as quais serão providas pela xxxxxxxx (nome da empresa Contratante) ou as quais o FORNECEDOR terá acesso por ocasião da realização do trabalho.
2. O FORNECEDOR deverá tomar todas as medidas necessárias para preservar a natureza confidencial da Informação.
3. A não observância, por parte do FORNECEDOR, das obrigações de confidencialidade contidas no presente instrumento, acarretará à parte infrigente todas as sanções e penalidades previstas na legislação brasileira, sem prejuízo das perdas e danos causados à xxxxxxxx (nome da empresa Contratante)
4. Os termos do presente documento entram em vigor na data de sua assinatura e permanecem em vigor pelo período de dois anos.
5. As partes elegem o foro da Comarca de xxxxxxxx para dirimir quaisquer controvérsias oriundas do presente instrumento.

xxxxxxxxxx \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20xx.

\_\_\_\_\_

FORNECEDOR - Nome e cargo do responsável

# RFI - Request for Information

## **Concorrência Agencia Comunicação Corporativa ou Relações Públicas**

### **INTRODUÇÃO**

A xxxxxx está convidando vossa empresa a participar da Concorrência para Agencia de Comunicação. As informações coletadas a partir desta RFI irão nos ajudar a conhecer melhor vossa empresa, capacidade e situação financeira, podendo assim avaliar se a mesma corresponderá aos requisitos exigidos. Caso positivo, então você receberá a RFP (Request for Proposal) .

### **A RFI deve ser retornada da seguinte forma:**

- Documento RFI devidamente preenchido;
- Termo de Confidencialidade assinado pelo representante legal da empresa;
- Documentos para análise financeira

A xxxxxx agradece antecipadamente pelo tempo despendido para o retorno dessa solicitação e esperamos que este seja apenas o início de um excelente trabalho.

Xxxxxxxx  
Dep. Compras

## RFI - Request for Information

Respondido por:	
Data:	

### Informações Gerais

Nome:	
Endereço:	
Cidade / UF:	
Fone (Direto):	
Fone (celular):	
Fax:	
E-mail:	
Contato Comercial:	

### Avaliação da Empresa

Razão Social	
Website	
Número de Colaboradores:	
Nacionalidade da empresa::	
Contato Comercial:	

## RFI - Request for Information

### A. Sua empresa possui escritório em que cidades?

- São Paulo?
- Rio de Janeiro?

(acrescentar os nomes de outras cidades que a empresa Contratante tem interesse)

### B. Quantos Clientes atende (geral ou por cidades, se for o caso)?

### C. Quais clientes atuais (geral ou por cidades, se for o caso)?

### D. Quantos colaboradores tem (geral ou cidades, se for o caso)?

### E. Possui experiência na área xxxxx (área de atuação da empresa Contratante)? Em caso afirmativo dê exemplos.

### F. Possui experiência com xxxxxx (aqui pode-se colocar alguma outra especificação que for interessante, como por exemplo: empresas nacionais? empresas multinacionais? empresas de serviço? marcas de consumo?) Em caso afirmativo dê exemplos.

### G. Sendo a sua empresa de Relações Públicas ou Comunicação Corporativa, você possui experiência nas seguintes áreas?

- Assessoria de Imprensa
- Comunicação Interna
- Treinamento de crise e porta-voz
- trabalhos editoriais
- eventos
- digital
- outros .....

### H. Sua empresa possui experiência nas seguintes áreas (abaixo coloque as áreas que mais tem compatibilidade com o negócio da empresa Contratante, como se vê nos itens abaixo)?

- Educação
- Esportes
- Cultura
- Corporativo
- Responsabilidade Social
- xxxxx (outras áreas de interesse da empresa Contratante)

## RFI - 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 RFP

3 – OBJETIVOS E DETALHAMENTO DO REQUERIMENTO

4 – O QUE SE ESPERA DA CONTRATADA (por exemplo: apresentação de proposta técnica e financeira, apresentação da 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

# Briefing

Um bom briefing deve ser: conciso, completo, abrangente, objetivo e claro.

## 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?

## 5. Consumidor

- 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?



## Briefing

### 6. 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?

### 7. 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.

### 8. 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 que serviço (s) alvo (s) dessa concorrência.
- Definição de como espera receber a proposta

## Tabelas para avaliação de proposta técnica e de preço

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

<b>Critério</b>	<b>Indicador (*)</b>	<b>Sistema de Pontuação (**)</b>	<b>Agência 1</b>	<b>Agência 2</b>	<b>Agência 3</b>
Adequação da estrutura da Agência às necessidades da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presença em praças-chave para a empresa</li> <li>• instalações para acomodar reuniões e/ou eventuais encontros com públicos de interesse do cliente</li> <li>• proximidade física</li> <li>• áreas de apoio em TI, RH, Financeiro e Jurídico</li> <li>• sistemas de informação e comunicação eficazes</li> </ul>				
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				
<b>Pontuação da Proposta Técnica (PT)</b>		<b>100 (máximo)</b>			

(\*) 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) <b>(FEE)</b>			
Menor preço apresentado <b>(PB)</b>			
Pontuação da Proposta de Preço <b>(PP)</b> $PP = (PB \times 100) / FEE$			
Pontuação da Proposta Técnica <b>(PT)</b>			
<b>Pontuação Total <math>(0.70 \times PT) + (0.30 \times PP)</math></b>			

## Cronograma de Pagamentos

Atividade / Serviço	Fornecedor	Valor Total	Cronograma de Pagamentos													
			Mês				Mês				Mês					
			Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4		
Impressão	Gráfica X	0														
Buffet	Padaria & Cia	2.000		2.000												
Brindes	Super Brindes	500					500									
Produtor	Produções S/A	5.000										5.000				
Criação Arte	Criarte	3.000		1.000				1.000				1.000				
<b>Total</b>		<b>10.500</b>	<b>0</b>	<b>3.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		

**Legenda:**  Boleto bancário  Depósito / transferência bancária

# Guia de Serviços e Boas Práticas em Contratação de Comunicação Corporativa ABA / ABRACOM

## Ficha Técnica

### Comissão Editorial ABA

Gislaine Rossetti  
Sandy Soares  
Rachel Denstone  
Nadja Sasson  
Comitê de Sourcing

### Comissão Editorial Abracom

Augusto Pinto  
Carlos Henrique Carvalho  
Érika Rangel  
Marta Dourado  
Paulo Roberto Pepe  
Rosana Monteiro

### Consultoria técnico-conceitual e produção de verbetes

Luiz Alberto de Farias, PhD

### Revisão de Texto

Thaís Gouveia

### Projeto Gráfico

Fundamento Design

## Referências

HASWANI, Mariangela F. **Comunicação pública**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FARIAS, Luiz Alberto de. **A literatura de relações públicas** – produção, consumo e perspectivas. São Paulo: Summus, 2004.

FARIAS, Luiz Alberto de. (org.) **Relações públicas estratégicas**. São Paulo: Summus, 2011.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2006.

LOPES, Valéria de S. C. e PENAFIERI, Vânia. Opinião e pesquisa: instrumentos de orientação e de avaliação. In FARIAS, Luiz Alberto de. (org.) **Relações públicas estratégicas**. São Paulo: Summus, 2011.

MELO, José Marques et alii. **Enciclopédia Intercom de Comunicação**. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. São Paulo, 2010.

NASSAR, Paulo. **Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. 2ª ed. S. C. do Sul: Difusão, 2008.

Kaplan, Robert; David Norton; *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, 1996

Cross, K; Lynch, R; *The Smart way to define and sustain success*, 1988



**MARKETING & COMUNICAÇÃO  
PARA TRANSFORMAR**

Av. Paulista, 352 - 61 Andar  
Bela Vista - São Paulo - SP  
[www.aba.com.br](http://www.aba.com.br)



**ABRACOM**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

R. Pedroso Alvarenga, 584 - cj.51  
Itaim Bibi - São Paulo - SP  
[www.abracom.org.br](http://www.abracom.org.br)