

pacto cenp

O GUIA DAS BOAS PRÁTICAS
DO MERCADO PUBLICITÁRIO



Fórum da
Autorregulação
do Mercado
Publicitário

DIRETORIA EXECUTIVA

Luiz Lara
Presidente

Dudu Godoy
Vice-Presidente

Regina Augusto
Diretora Executiva

DIRETORES

Ana Carolina Castro
Anunciantes

Denise Porto Hruby
Elos Digitais

**Fernando Justus
Fischer**
Veículos

Roberto Tourinho
Agências

CONSELHO SUPERIOR

Adriana Cardinali
Mercado Livre

**Ana Carolina
Castro**
Banco do Brasil

Ana Celina
Acesso

Ana Esteves
Petrobras

Ana Moises
LinkedIn

Antonio Fadiga
Artplan

Cassio Brandão
Google

**Denise Porto
Hruby**
IAB

Daniel Queiroz
Grupo Duca

Edu Simon
Galeria

Eduardo Guedes
Yduqs

**Flavio Lara
Resende**
Band

Felipe Forjaz
Hello

Fernando Fischer
SBT

Fernando Gallo
TikTok

Marcelo Rech
ANJ

Murilo Laranjeira
Meta

Lucia Bittar
Samsung

**Luiz Cláudio
da S. Costa**
Record TV

Marcio Santoro
Africa

Mario D'Andrea
D'OM

Oscar Simões
ABTA

Otaviano Pereira
Nova/SB

Paulo Samia
UOL

**Paulo Tonet
Camargo**
Globo

Pedro Ramos
B/Luz

Rafael Soriano
ANER

Renata Garrido
ABA

Roberto Tourinho
Sinapro/SP

Sandra Martinelli
ABA

Viviane Pepe
Natura

Índice

Um pacto em prol de relações mais sustentáveis	04
Ponto de partida	06
Grupos de Trabalho	08
A importância de relações sustentáveis	10
Objetivos	12
Introdução às recomendações	13
Concorrências	14
Transparência nos processos	23
Sustentabilidade financeira entre os agentes do ecossistema	28
Planos de incentivo	32

Um pacto em prol de relações mais sustentáveis

Ao longo dos últimos 18 meses, o Cenp – Fórum de Autorregulação do Mercado Publicitário sediou discussões maduras, difíceis e necessárias sobre alguns dos temas que hoje causam fricção nas mais dinâmicas e diversas relações entre os agentes do nosso ecossistema. O resultado desse debate está consolidado neste documento que chamamos de **Pacto Cenp – O Guia das Boas Práticas do Mercado Publicitário Brasileiro**.

Há três anos, o Cenp se atualizou e repactuou sua atuação com todas as principais entidades que compõem a indústria publicitária brasileira e que formam essa que é uma entidade de entidades. Nessa jornada de transformação contínua, nosso foco é o de promover a harmonia e o equilíbrio nas relações comerciais entre anunciantes, veículos, agências e elos digitais por meio de

autorregulação ético-comercial baseada em melhores técnicas e boas práticas, na busca de um modelo transparente e virtuoso para os agentes da publicidade brasileira.

Os quatro temas que fazem parte deste documento são: **Concorrências, Transparência nos processos, Sustentabilidade financeira entre os agentes do ecossistema e Planos de incentivo**. Eles foram escolhidos como centrais e considerados os mais críticos da cadeia produtiva da indústria publicitária atualmente.

Como um dos pilares da autorregulação do mercado nacional, nosso objetivo ao lançar o **Pacto Cenp** é fundamentalmente estimular práticas mais saudáveis, transparentes, concorrenciais sem serem excludentes ou impositivas.

Boas práticas que possam ser revisitadas à medida que o mercado se dinamiza e evolui, trazendo novos elementos, tecnologias e atores diferentes para o modus operandi de uma comunicação e publicidade cada vez mais sustentáveis e que respeitem os interesses dos cidadãos e de quem a constrói com profunda lealdade aos princípios éticos.

Fazemos parte de uma indústria que tem o valor compartilhado e a interdependência como suas essências. Nosso impacto na sociedade e na economia, influenciando o consumo, hábitos e comportamentos é proporcionalmente maior quanto mais sustentáveis forem nossas práticas comerciais.

O principal resultado esperado deste documento é o de servir à reflexão dos agentes diretamente envolvidos nas contratações de serviços no ecossistema de publicidade com sugestões de boas práticas, as quais deverão estar consoantes à lei, sem que,

contudo, sejam vinculantes e/ou acarretem qualquer cerceamento à livre iniciativa.

Um convite a um pacto em prol de relações mais sustentáveis, cujas premissas vão muito além das relações transacionais. Envolvem parcerias de longo prazo e objetivos comuns que fomentam esta que sempre foi uma atividade econômica criativa, sólida e próspera.



LUIZ LARA

*Presidente
do Conselho
Superior do Cerp*

Ponto de partida

Após uma escuta ativa do mercado e dentro da missão atual do Cenp, de ser um aglutinador das forças que compõem a indústria, com vistas à maior eficiência e desenvolvimento do setor, o Fórum de Autorregulação do Mercado Publicitário realizou, ao longo do segundo semestre de 2023 e de boa parte de 2024, uma rica e ampla discussão sobre questões importantes que, de parte a parte, ainda aparentam gerar fricção e potenciais tensões nas relações entre os diversos agentes do nosso ecossistema.

A partir da criação de dois Grupos de Trabalho com focos específicos, mas com pontos de convergência e intersecção, as discussões foram divididas em dois grandes temas: Relações Sustentáveis entre os Agentes do Ecossistema e Boas Práticas em Planos de Incentivo.

Como ponto de partida para as discussões se utilizou os vários guias e documentos já produzidos recentemente sobre assuntos aqui abordados por entidades do setor como ABA (Associação Brasileira de Anunciantes), Abap (Associação Brasileira de Agências de Publicidade), IAB Brasil (Interactive Advertising Bureau), Abracom (Associação Brasileira das Agências de Comunicação), Apro (Associação Brasileira de Produção de Obras Audiovisuais) e Ampro (Associação de Marketing Promocional).

A composição dos Grupos de Trabalho contou com participação equânime de representantes dos quatro pilares que formam o Cenp. Os participantes do Grupo de Trabalho Relações Sustentáveis Entre os Agentes do Ecossistema foram Antônio Faldiga (Artplan) e Daniel Queiroz (Grupo Duca), representando as Agências; Marco Frade

(Bazar da Mídia, coordenador) e Livia Duarte de Barros Scoralick (O Boticário), representando o setor dos Anunciantes; Carol Buzetto (WMS) e Celia Goldstein (Magalu Ads), na primeira fase dos trabalhos, e Rafaela Magdalena (US Media) e José Calazans (Record TV), na fase final, representando o setor dos Elos Digitais; e Paulo Cesar Soares Itabaiana (Record TV) e Juliana Mía Fujihira (SBT) representando o setor dos Veículos.

Já no Grupo de Trabalho Boas Práticas em Planos de Incentivo participaram: Edu Simon (Galeria) e Marcio Santoro (Africa), representando o setor das Agências; Aline Rabboni (Natura & Co) e Paulo Carneiro (Coty), representando o setor dos Anunciantes; Fred Muller (Team Copa Dentsu, coordenador) e Victor Soffiatti (L'Oreal), representando o setor dos Elos Digitais; e Amanda Magaly de Andrade (Band) e Enrico Giannelli (Resenha Digital Clube), representando o setor dos Veículos.

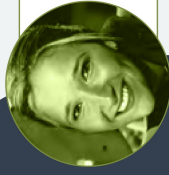


DISCLAIMER

Todas as discussões realizadas pelos membros dos mencionados grupos de trabalho se desenvolveram dentro dos limites estritamente institucionais, com respeito às melhores regras de Compliance, calcados na experiência histórica e técnica dos participantes, sem qualquer troca de informações confidenciais e/ou concorrencialmente sensíveis.

Grupos de trabalho

BOAS PRÁTICAS EM PLANOS DE INCENTIVO



**Aline Nosé
Rabboni**
Natura&CO



**Amanda Magaly
de Andrade**
Band



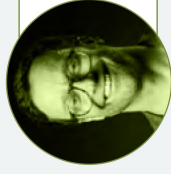
**Edu
Simon**
Galeria



**Enrico
Giannelli**
Resenha Digital Clube



Fred Muller
Team Copa Dentsu
Coordenador



**Marcio
Santoro**
Africa



**Paulo
Carneiro**
Coty

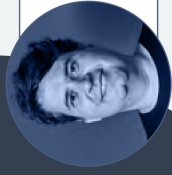


**Victor
Sofiati**
L'oreal

**RELAÇÕES
SUSTENTÁVEIS
ENTRE OS
AGENTES DO
ECOSSISTEMA**



**Antonio
Fadiga**
Artplan



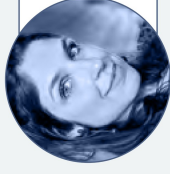
**Daniel
Queiroz**
Grupo Duca



**José
Calazans**
Record TV



**Juliana Mia
Fujihira**
SBT



**Livia Duarte de
Barros Scoralick**
Grupo Boticário



Marco Frade
Bazar da Mídia
Coordenador



**Paulo Cesar
Soares Itabaiana**
Record TV



**Rafael
Magdalena**
US Media

A importância de relações sustentáveis

De diferentes formas, os diversos stakeholders da nossa indústria estão passando por uma transformação profunda, fazendo com que o ecossistema público-tário seja hoje muito mais fragmentado, complexo e difuso. A busca por equilíbrio de forças e a prática de procedimentos que levem em conta os interesses de todos os elos da cadeia se tornaram fundamentais à eficiência e crescimento do setor como um todo, imperativos destes novos tempos.

Além disso, devido à capilaridade nacional do Cenp e às diversas configurações dos mercados regionais, uma das diretrizes desse documento é a de também se considerar a realidade das pequenas e médias empresas brasileiras atuantes na nossa indústria.

Dentro dessa premissa, foi elencado como foco dos trabalhos **as relações de contratações entre todos os elos do ecossistema.**

A partir de uma discussão inicial exploratória sobre as principais dores dos diversos pilares do mercado, foram escolhidos quatro temas centrais considerados os mais críticos da cadeia produtiva da nossa indústria:



1.

Concorrências



2.

Transparência nos processos



3.

Sustentabilidade financeira



4.

Planos de incentivo*

* Embora o tema tenha sido discutido dentro de Grupo de Trabalho específico, foi agregado a essa lista por ser parte de um mesmo contexto.

Objetivos

O principal resultado esperado é o de servir à reflexão dos agentes diretamente envolvidos nas contratações de serviços no ecossistema de publicidade com sugestões de boas práticas, as quais deverão estar consoantes à lei, sem que, contudo, sejam vinculantes e/ou acarretem qualquer cerceamento à livre iniciativa. Fundamentalmente, esse movimento criado, estimulado por documentos, guias e pareceres devidamente publicados, amplificados em canais de comunicação do trade e corporificados em discursos dos líderes da indústria de comunicação, em eventos e participações, pretende estimular práticas mais saudáveis, transparentes, concorrenciais sem serem excludentes ou impositivas.

Boas práticas que possam ser revistas à medida que o mercado se dinamiza e evolui, trazendo novos elementos, tecnologias e atores dife-
rentes para o modus operandi de uma comunicação e publicidade cada-
cadas nos interesses dos cidadãos e de quem a
constrói com pro-
funda lealdade
aos princípios
éticos.



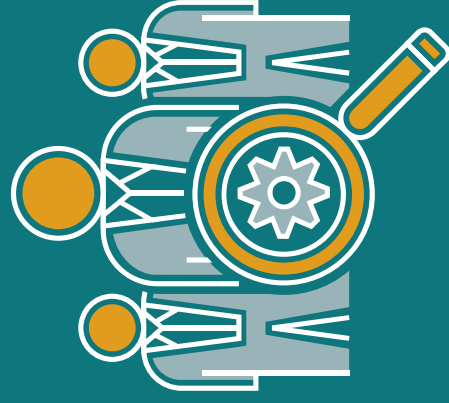
Introdução às recomendações

As profundas transformações estruturais vivenciadas pela indústria da comunicação criaram demandas e alteraram a dinâmica das relações entre os diversos elos que formam o ecossistema da comunicação. O surgimento de modelos de negócios diversos, híbridos e dinâmicos aliados à sofisticação da mídia por meio da tecnologia é uma evolução que constitui a ponta de lança na relação entre as marcas, agências de publicidade, veículos de comunicação e elos digitais, nos seus mais diversos desdobramentos como prestadores de serviços desta complexa cadeia.

Diante da crescente integração entre marketing e negócios, e a pressão dos mais variados stakeholders **o foco das recomendações é no sentido de contemplar, em primeiro lugar, a geração de valor entre as partes e não só o aspecto transacional destas relações.**

Muitas das mudanças recorrentes, aceleradas e contínuas a que os diversos atores da nossa indústria assistem e protagonizam são comuns e **o objetivo deste trabalho se baseia justamente em expor aqueles pontos considerados convergentes desse processo para que de forma colaborativa se possa reforçar a eficiência e o desenvolvimento da complexa cadeia de interdependência desse mercado.**

Um ponto a se ressaltar é o que traz à luz e dá transparência a práticas já em uso no mercado, colocando em evidência o que já é de conhecimento corrente, porém, ficam restritas aos limites das relações bilaterais. Eventuais opacidades acerca das melhores formas de contratação não beneficiam o mercado, que, por vezes, flerta com práticas injustas e arbitrárias, que diminuem a pujança e o progresso que a indústria de comunicação brasileira pode oferecer, compartilhar e exercitar em sua plenitude.

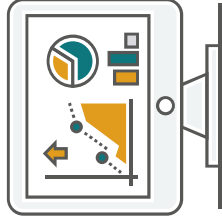


1.

Concorrências

A seleção, escolha e manutenção de uma agência exercem papel fundamental no processo de promoção das empresas contratantes e de suas marcas para consolidar seu posicionamento no mercado, aumentar sua lucratividade final e impacto na sociedade.

No entanto, tais processos, em geral, são foco de muito desgaste e desequilíbrio de forças drenando tempo, energia e recursos por parte dos envolvidos. As diretrizes estabelecidas aqui foram estruturadas de forma a contribuir aos melhores resultados de um processo seletivo.



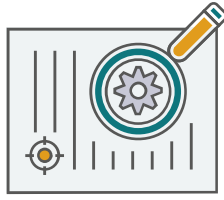
A.

(RE)AVALIAR A REAL NECESSIDADE E MOTIVAÇÃO DE REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS

O cultivo de relações duradouras comprovadamente é algo valorizado na construção de marcas e empresas fortes do ponto de vista reputacional e de comunicação. É notório o desgaste e custos materiais e imateriais envolvidos em um processo de concorrência de agências.

Antes da decisão por realizá-lo cabe um autoexame da relação (sugere-se que seja compartilhado com a atual agência parceira) para que correções de rota possam ser feitas e um plano de ação definido com vistas a se restabelecer um relacionamento produtivo e saudável entre as partes.

- Muitas vezes o objetivo de uma concorrência é redução de custos. Recomenda-se que se busque, em primeiro lugar, uma renegociação da remuneração com a atual agência, pois frequentemente essa abertura pode evitar o início de um desnecessário processo de concorrência;
- Se a decisão pela concorrência for inevitável, incentive-se a realização de avaliações periódicas entre anunciantes e agências, com regras claras e objetivas.

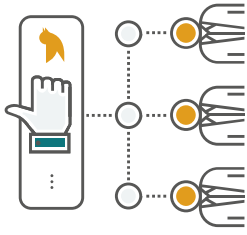


B. PREMISSAS, OBJETIVOS, ESCOPO, PRAZOS, BUDGET E ENTREGAS

É cada vez mais comum a necessidade de realização de complexos planejamentos de marcas e entregas criativas em concorrências com prazos exíguos. Diante dessa realidade, recomenda-se:

- **Estabelecer princípios que norteiam saudável sistemática de remuneração por propostas complexas de agências a ser definida por cada anunciante.** Como ponto de referência, pode-se levar em conta a hora-profissional dos envolvidos nas reuniões de briefing e apresentação durante os processos de concorrência;
- Definir os objetivos da concorrência com seus respectivos escopos e entregas esperadas deve ser o ponto de partida dos processos para que se estabeleçam parâmetros transparentes e informações sobre a empresa, produto e mercado em questão.

- Sinalizar o número de agências que estarão nas fases inicial e final da concorrência.
- No início da concorrência, apresentar: a) um briefing claro e completo com os desafios, escopo e entregas esperadas para o trabalho; b) o valor a ser investido - ou ao menos uma faixa de investimento total e/ou do fee; c) detalhamento da planilha de FTEs a ser aplicada na contratação da agência vencedora.
- Para termos uma negociação justa, assertiva e eficiente o time de Sourcing precisa sempre estar envolvido desde o início do processo.
- **Como concorrências demandam processos longos e abrangentes, recomenda-se que as agências tenham prazos suficientes para as suas entregas (estabelecidos previamente entre a empresa contratante e os participantes do certame) e de preferência, recomenda-se que não sejam realizadas nos meses próximos ao final de ano (especialmente dezembro);**
- Definir padrões gerais, mas não prescritivos, de etapas de entrega por agências.



DEFINIR PARTICIPANTES QUE TENHAM PARIDADE

Devido às demandas cada vez mais fragmentadas e fluidas das necessidades de marketing dos anunciantes, recomenda-se que se estabeleça ao menos duas etapas ao longo do processo de seleção:

- Estabelecer uma primeira etapa (long list) que possa funcionar como um funil para uma etapa mais específica do processo, usando como boa prática o questionário de RFI (Request for Information), que possa equalizar as bases dos participantes que serão selecionados para a continuidade do processo de concorrência;

- Na fase final da concorrência, deve se chegar a um número razoável mínimo de participantes que possam ser equiparados em níveis de entrega, porte e capacidade de responderem aos objetivos estabelecidos em uma RFP (Request for Proposal), comum a todos os participantes finais selecionados seja por qualificação ou por modalidade de entrega (especializada ou full service);
- Uma boa prática é que os processos de seleção envolvam a apresentação por parte das agências concorrentes de cases similares ao job a ser desenvolvido.

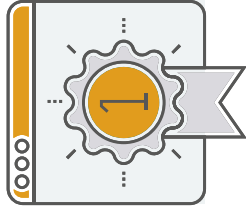


D. COMO TRATAR A ATUAL AGÊNCIA

Discutir de forma transparente com a atual agência sobre a abertura do processo de concorrência e suas reais chances de manutenção da conta é recomendável para se evitar os chamados ‘convites cortesia’.

- Recomenda-se organizar um plano de phase-out operacional e financeiro apropriado para que as partes (cliente, incumbente e nova agência) possam lidar com atribuições de planejamento/compra de mídia e a transferência de contratos de longo prazo do cliente com as empresas de mídia;
- Recomenda-se que para contratos de longo prazo seja inserida cláusula de saída imotivada, devidamente acordada entre as partes e que possibilitem mitigar perdas e danos por parte das empresas contratadas.





E. NEGOCIAÇÃO FINAL

O envolvimento das áreas de sourcing nos processos de concorrência de agências de publicidade deve estar em total sintonia com a área responsável, no caso o marketing, para que as cláusulas de contratação sejam transparentes, éticas e realistas. Assim, é recomendável:

- Esclarecimento das regras de contratação logo no início do processo para que quando haja o anúncio da agência vencedora todos os pontos contratuais já estejam acordados e a negociação final seja apenas para detalhes e ajustes necessários.
- Definição de SLAs realistas em todo o processo e com um modelo de remuneração que contemple metas de avaliação, bem como metodologia e KPIs de performance que subsidiem as avaliações periódicas das entregas de serviço por parte das agências contratadas.





F. COMO FINALIZAR O PROCESSO

Quanto mais transparente for o processo de concorrência melhor será a sua comunicação, primeiro, para as partes envolvidas, idealmente ao mesmo tempo e, num segundo momento, para o mercado.

- Após a divulgação do resultado, recomenda-se como boa prática que o cliente ofereça à agência ou agências dispensadas a cortesia do feedback (ou debriefing) de forma técnica e o mais detalhada possível;
- Por se tratar de conceitos criativos, geralmente a agência detém a propriedade intelectual sobre eles mesmo quando não ganha a concorrência. Recomenda-se deixar clara a conformidade às regras de direito autoral ao longo do processo.





G. CONCORRÊNCIAS NA ÁREA DE PRODUÇÃO

A presença de produtoras audiovisuais internas à organização e ambiente criativo administradas pelas agências de publicidade tem sido uma prática observada no mercado recentemente, em especial, diante da fragmentação e necessidade de produção ampliada de formatos audiovisuais. As decisões empresariais dos agentes do ecossistema devem ser respeitadas desde que não apresentem ameaças à livre concorrência. No entanto, no que se refere especificamente às concorrências realizadas para contratação de produtoras, recomenda-se que as agências adotem as seguintes práticas:

- As operações de produção internas devem ser identificadas claramente como tal quando as propostas são apresentadas para garantir que o processo seja realizado de maneira justa e direta;
- As propostas financeiras e criativas (orçamentos e tratamentos) apresentadas pelas empresas produtoras devem ser encaminhadas aos clientes de forma inalteradas e simultânea;
- **Os tratamentos, storyboards e outras soluções criativas apresentadas pelas produtoras concorrentes são objetos legítimos de proteção autoral e, como tal, suas utilizações devem ser devidamente autorizadas pelas produtoras. A utilização indevida (não autorizada), mesmo que a mero título de referência criativa, poderá ensejar uma violação de direitos autorais.**

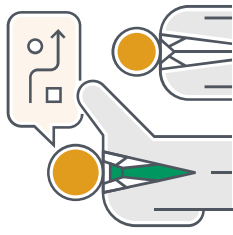


2.

Transparência nos processos

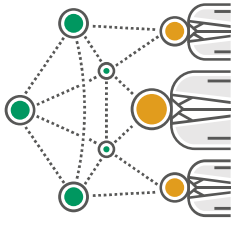
Em face do cenário atual de transformações exponenciais, a construção e manutenção de relações sólidas e de longo prazo passa necessariamente pela transparência em todos os processos contratuais e nas interações entre os diferentes elos do ecossistema ao longo dos relacionamentos entre as partes. À medida que o compliance tornou-se um componente necessário para o estabelecimento de relações éticas e responsáveis, é fundamental que as negociações bilaterais sejam respeitadas, visando a valorização da livre iniciativa como premissa básica de acordos mais transparentes e que respeitem os limites mútuos.

Alguns pontos são importantes de serem levados em conta nesta dinâmica:



A. LIVRE NEGOCIAÇÃO E MODELOS DE NEGÓCIOS

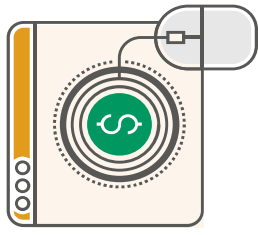
- Em um ambiente regido pela livre iniciativa e liberdade econômica, a busca por modelos de negócios mais sustentáveis é legítima. Nesse sentido, a transparência nas relações é fundamental levando-se em conta os elementos centrais à definição de suas obrigações e deveres. Isso vale para o amplo espectro de variáveis que fazem parte das relações contratuais entre os principais agentes do ecossistema para que se tenha clareza entre as partes quanto aos processos, custos de operação e fontes de receita.
- Diante do surgimento de modelos de negócios diversos, híbridos e dinâmicos que refletem a rápida transformação do mercado unindo criatividade, tecnologia e dados, recomenda-se que os contratos sejam estabelecidos sob o prisma dessa complexidade e que promovam a transparência de dados, números e informações entre os dois lados, bem como a transparência de descrição de cláusulas contratuais que garantam a sustentabilidade financeira dos elos envolvidos na celebração de contratos.
- Tudo o que envolve valores financeiros deve ser tratado com absoluta transparência, de modo que não parem dúvidas sobre a ética e a honestidade com que as partes lidam com o assunto. É preciso ficar claro que o valor cobrado está sustentado em leis (e.g. Lei 12.232) ou em praxes de mercado. A defesa firme dessas posições contribui para o esclarecimento dos custos. **O valor percebido pelo serviço entregue, por sua vez, deve recompensar o investimento feito pelo contratante de maneira completamente satisfatória.**



B.

QUALIDADE DO RELACIONAMENTO ENTRE OS AGENTES DO ECOSISTEMA

- Um dos aspectos mais importantes e desafiadores da nossa indústria é a gestão do capital humano. Os talentos são o grande ativo das empresas do ecossistema e responsáveis por colocar a publicidade brasileira no lugar de destaque global que tem há décadas. No entanto, a construção de relações de confiança e a promoção de ambientes saudáveis se fragilizam quando as relações entre os agentes do ecossistema se tornam meramente transacionais. Os grandes cases de sucesso de relacionamentos longevos e bem-sucedidos do mercado têm por trás uma integração entre times de forma a se tornarem parceiros de negócios funcionando como uma engrenagem única. Para que esse tipo de relação seja fomentado é necessário intenção, investimento e mútuo conhecimento de potencialidades e oportunidades.
- Recomenda-se que os agentes do ecossistema se comprometam com a sua sustentabilidade, privilegiando investimentos e relacionamentos que apresentem uma visão de longo prazo, ancorada em iniciativas que estejam conectadas com um mercado dinâmico e com participantes, públicos ou privados, dos mais diferentes tamanhos (pequenos, médios e grandes) e segmentos de atuação.
 - **Quanto maior for o envolvimento dos líderes nos processos e destes com seus times, melhor será a qualidade das entregas trazendo mais senioridade para a operação e mais eficiência nas etapas do trabalho e, consequentemente, nas entregas.** Recomenda-se a capacitação constante das equipes diante das rápidas transformações e necessidade de atualização permanente.

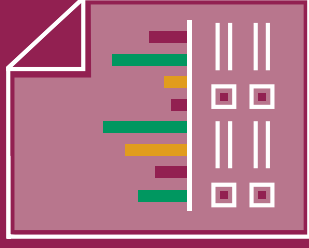


REMUNERAÇÃO, ENTREGAS, DISPONIBILIDADES E EXPECTATIVAS

Uma relação sustentável deve contemplar uma somatória de fatores como remuneração justa, equilíbrio contratual e estímulo ao relacionamento de longo prazo entre as partes. **No que se refere à remuneração, deve-se respeitar as normas legais vigentes, combinada com algum tipo de componente variável, atrelado ao atingimento de resultados de curto, médio e longo prazo, entregas específicas, KPIs claros e previamente definidos, estabelecidos em conjunto entre os parceiros de negócio.** Estes acordos devem ter a devida transparência, definindo-se fóruns de acompanhamento periódico e regras para diferentes cenários de atingimento das metas comungadas.

É recomendável que as metas sejam analisadas e definidas de acordo com a natureza e dinâmica de cada setor e companhias envolvidas, assim como atender aos objetivos de negócio.



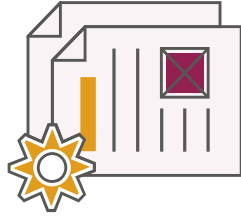


3. **Sustentabilidade financeira entre os agentes do ecossistema**

Dada a natureza do negócio de ampla gama das empresas que compõem a cadeia produtiva da indústria publicitária – prestadores de serviços –, seu foco deve estar na contribuição para o crescimento dos clientes. Nesse sentido, a sustentabilidade financeira entre os agentes do ecossistema é fundamental para que sejam capazes de remunerar os seus funcionários, investir em novas ferramentas e tecnologias, obter lucro e contribuir para a geração de valor compartilhado para toda cadeia. Importante salientar que essa cadeia é ampla e dinâmica e vai além das agências de publicidade. Envolve uma série de prestadores de serviços da qual fazem parte produtoras de

audiovisual, consultorias e institutos de pesquisa, agências de brand experience, agentes do segmento de marketing de influência e tecnologia, empresas de relações públicas etc.

Nesse sentido, a sustentabilidade financeira desse ecossistema está na base de uma das premissas do Cenp, que é a de zelar para que as relações contratuais entre os diversos agentes, respeitando interesses legítimos e reforçando o papel de cada elo da corrente, contribuam para a geração de um ciclo virtuoso de interdependência. Assim, foram elencados três pontos principais:



A. DIFERENTES MODELOS DE NEGÓCIOS

BUSCA POR MODELOS EFICIENTES A MÉDIO E LONGO PRAZOS

O dinamismo da indústria da comunicação tem provocado cada vez mais uma multiplicidade de players que ganham, de diferentes formas, relevância estratégica dentro da atual lógica diante da fragmentação de canais, novos formatos e modelos na gestão de conteúdos, mensagens e impactos. É recomendável que as partes envolvidas tenham liberdade de escolha sobre o modelo de negócios, de remuneração e de contratação, que deve ser feita de forma consensual.

Um dos principais balizadores dessas contratações deve ser o estabelecimento de métricas de eficiência, de forma a garantir maior solidez para essas negociações e retorno para os anunciantes fazendo com que possam ser sustentáveis a média e longo prazo.

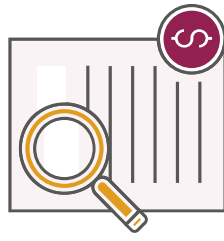
AVALIAÇÕES PERIÓDICAS

A rápida transformação da nossa indústria impõe a necessidade de que essas relações contratuais sejam periodicamente revalidadas. Para evitar fricções e desgastes desnecessários nesses relacionamentos, recomenda-se que no fechamento ou renovação dos contratos esses momentos de avaliações sejam pré-estabelecidos de forma a fazer com que ambas as partes possam se preparar para elas.

É recomendável que os diversos sistemas de avaliação, previamente acordados entre as partes, sejam feitos ao menos uma vez ao ano com regras e critérios de aferição de resultados claros e objetivos.

Outra recomendação é a adoção de templates de avaliação com KPIs previamente acordados e numericamente bem estabelecidos, para cada um dos critérios de qualidade de entregas de serviço, possibilitando uma compreensão lógica e imediata de avaliação baseada em critérios quantitativos. Recomenda-se que um dos critérios desta avaliação seja o retorno do investimento dos anunciantes e que estes processos envolvam os times de compras bem como as áreas internas do marketing das empresas contratantes, e que sejam envidadas em reuniões de discussão em que as notas finais possam ser questionadas e exemplificadas para maior clareza dos processos.





B. BUSCA PELA MELHOR FORMA DE REMUNERAÇÃO

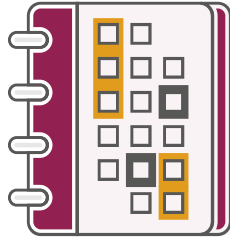
ATENÇÃO AO EQUILÍBRIO ECONÔMICO

A remuneração justa entre os agentes do ecossistema é um dos principais pilares do desenvolvimento da publicidade brasileira. Sempre prezando pela liberdade de escolha do melhor modelo de remuneração, é importante evitar que uma das partes fique vulnerável na negociação. Dessa forma, **recomenda-se que haja equilíbrio contratual e que sejam levadas em conta nessas negociações especificidades como a qualificação técnica necessária para a prestação do serviço contratado e a longevidade do relacionamento.**

CONTRATOS CLAROS E FACTÍVEIS

Os contratos de prestações de serviços dos clientes com seus diversos prestadores de serviços devem focar em aspectos claros e factíveis que passem por definição objetiva de escopo do trabalho e de SLAs discutidas previamente entre as partes. SLAs bem construídos asseguram que o serviço estabelecido seja mantido do momento presente até o fim do período contratual. Recomenda-se que eles sejam revisados frequentemente para garantir que se mantenham condizentes com os serviços e a recepção deles envolvendo ambas as partes.

É recomendável também que nas renovações anuais de contrato se leve em conta os dissídios trabalhistas das empresas envolvidas para evitar encargos adicionais, especialmente quando se decide pelo término do relacionamento comercial.



PRAZOS DE PAGAMENTO

Mesmo na era dos algoritmos, grande parte do valor entregue pelos prestadores de serviços do ecossistema publicitário ainda é discricionário e baseado em capital humano e relacionamentos. No entanto, **ao longo dos últimos anos, tem crescido a adoção por parte de alguns anunciantes da extensão de seus prazos de pagamento aos prestadores de serviço do ecossistema publicitário chegando a períodos de 120 dias e, em alguns casos, até 180 dias. Respeitando-se a livre negociação entre as partes, é importante salientar que tais condições têm impacto negativo significativo na saúde financeira dos diversos agentes com repercussão direta no valor global entregue por eles a seus clientes.**

Por trás dessa realidade está a pressão constante de parte a parte por mais fôlego no fluxo de caixa. No entanto, há uma assimetria na imposição dessas condições

com efeitos colaterais perversos, uma vez que os prestadores de serviços acabam, em muitos casos, onerando seus contratos para embutir os custos financeiros gerados por esse alargamento dos prazos de pagamento.

Grande parte das operações dos diversos prestadores de serviço da cadeia tem dificuldades para suportar esses prazos, pois para manter suas empresas em funcionamento necessitam cumprir pontualmente o pagamento de seus funcionários, fornecedores, recolhimento de impostos e demais obrigações. Esse último fator acirra a falta de competitividade de pequenos e médios prestadores de serviços, que não encontram meios de concorrer com grandes empresas capazes de sustentar um fluxo de caixa mais largo, concentrando ainda mais o mercado e encarecendo alguns serviços por pura falta de competitividade.

O teor das recomendações de boas práticas aqui colocadas concentra-se nas contratações dos diversos prestadores de serviços do ecossistema de comunicação, muitos deles contratados por conta e ordem pelas agências de publicidade. São elas:

- **Uma vez que os diversos compromissos das empresas têm vencimentos mensais, recomenda-se que os pagamentos de fornecedores e parceiros sejam realizados o mais próximo possível desse período, após o término do serviço prestado, evitando-se assim prazos elevados e nocivos para a sustentabilidade financeira de todo o ecossistema. As partes precisam estar em pleno acordo quanto a prazos de pagamentos mais estendidos, evitando-se imposições e respeitando-se sempre as praxes de mercado e a livre negociação.**
- **Recomenda-se evitar a prática usual de indicação de uma instituição financeira para que o fornecedor/prestador de serviço arque por sua conta e risco com um processo de endividamento bancário para poder ter fluxo de caixa. As situações precisam ser sempre previamente discutidas, consensuais e respeitando-se a livre iniciativa, principalmente no que tange ao ponto de pagamentos de taxas por uma das partes envolvidas no financiamento sugerido, caso ele aconteça.**



4.

Planos de Incentivo

A prática de sistemas de incentivo é corrente em inúmeros setores da economia. No mercado publicitário, essa prática, conhecida como Planos de Incentivo ou genericamente BV (“bônus por volume”), existe há pelo menos cinco décadas e, na atualidade, pode ser encontrada em um conjunto amplo de players, on e offline. Com a sofisticação da compra de mídia devido às mudanças de hábitos de consumo e à sua consequente fragmentação, esse mecanismo também passa por novos parâmetros e critérios. Diante disso, recomenda-se maior entendimento, transparência e clareza sobre melhores práticas quanto aos planos de incentivo por todo ecossistema, a fim de preservar a integridade, a ética e maximizar a eficiência das relações econômicas.



A. ESPECIFICIDADES

Praticados desde os primórdios da publicidade brasileira, antes mesmo do surgimento do meio TV, os Planos de Incentivo evoluíram diante das transformações da mídia marcada pela multiplicidade de players, que ganham cada vez mais relevância estratégica dentro da nova lógica frente à fragmentação de canais, novos formatos e modelos na gestão de conteúdos, mensagens e impactos.

Criados a partir dos veículos de comunicação como parte do seu modelo de negócios para incentivar a formação e a capacitação das áreas de mídia das agências de publicidade, os Planos de Incentivo passaram a incorporar, ao longo do tempo, além de métricas quantitativas, critérios e condicionantes de qualificação

técnica e outros indicadores de desempenho acompanhando o aumento da sofisticação dos relacionamentos comerciais. A evolução do mercado e o surgimento de novos players fizeram com que essas práticas de incentivo fossem depois incorporadas com modificações pelos mais variados elos digitais.

Apesar de reconhecer que os acordos comerciais firmados entre as partes, que contemplam parcela da remuneração variável das agências, podem ser resguardados por acordos de sigilo e pela Lei de Liberdade Econômica, recomenda-se que haja transparência sobre a existência e contornos econômicos desses planos de incentivo aos anunciantes.



B. COMUNICAÇÃO

Recomenda-se – ao longo do relacionamento, especialmente no início do estabelecimento do contrato comercial e nas respectivas renovações, em geral anuais – o diálogo entre agências e anunciantes sobre sua participação nos Planos de Incentivo existentes, seus formatos e principais condicionantes, dando-lhes transparência sobre o seu potencial efeito econômico aos anunciantes.

Como boa parte dos contratos e acordos comerciais, os Planos de Incentivo levam em conta, por um lado, a necessidade de atrelar remuneração à performance e, por outro, o compartilhamento de riscos na presença de incertezas de mercado. Contratos que privilegiem excessivamente um destes dois aspectos levam a distorções no comportamento dos agentes, e a prejuízos para

uma ou ambas as partes. Por outro lado, um contrato equilibrado beneficiará ambas as partes, o que leva a melhorias significativas na produtividade, retorno aos anunciantes e aumento do valor agregado em toda a cadeia.

É sabido que acordos firmados entre veículos/elos digitais e agências podem ter cláusulas de sigilo, sendo construídos, por vezes, com base em valores unificados a partir dos investimentos conjuntos de diversos anunciantes que fazem parte de seu portfólio, com diferentes condicionantes. Isto pode gerar dificuldade para o fornecimento de determinados dados desses acordos individualmente aos anunciantes. Tal dificuldade, contudo, não deve se tornar, de modo algum, um empecilho para que o diálogo e a transparência na relação com os anunciantes aconteçam.



CRITÉRIOS E QUALIFICADORES



Com vistas a maximizar os investimentos dos anunciantes e ampliar as condicionantes que compõem o rol de critérios para a concessão dos Planos de Incentivo, um benchmarking no mercado atual demonstra uma série de indicadores de desempenho que são levados em conta nesta equação de acordo com o porte, perfil e objetivos estratégicos dos players. Em geral, esses indicadores-chave de desempenho (KPIs) são divididos em três grandes grupos:

1. QUALIFICADORES DE COMPRA DE MÍDIA

A partir das estratégias e objetivos de negócios dos veículos e elos digitais e diante da sofisticação dos relacionamentos com as agências, cada vez mais ampliam-se as variáveis envolvidas nas compras tendo como base metas e indicadores de desempenho para qualificar esses acordos comerciais e serem estipulados os Planos de Incentivo. Alguns desses aceleradores são:

- **Criação de formatos inovadores:** com a sofisticação e ampliação de novos formatos de veiculação, um diferencial importante para causar impacto é o envolvimento não só das áreas de mídia e negócios, mas também dos departamentos de planejamento e criação das agências com vistas à proposição de formatos inovadores. Muitas vezes, essas práticas acabam servindo de referência para o mercado e aqui vale a lógica do ineditismo e proatividade como um acelerador das metas que compõem os KPIs dos Planos de Incentivo;
- **Projetos e pacotes especiais:** a fragmentação da mídia é um desafio em tempos de economia da atenção. Diante dessa realidade, pacotes especiais para cobertura de grandes eventos e projetos que tenham volume e potencial de alcance acima da média tornam-se valorizados dentro das ofertas de veículos

2. QUALIFICADORES

TÉCNICO-PROFISSIONAIS

As transformações tecnológicas têm afetado o mercado publicitário de diferentes formas.

A mais visível delas é uma mudança no perfil dos profissionais, em especial os dedicados ao marketing digital. A possibilidade de acompanhamento das campanhas, testes, tipo A/B, e mensuração dos resultados tornaram a compra da mídia mais técnica exigindo dos profissionais desenvolvimento de habilidades analíticas para um adequado acompanhamento dos dados e tomada de decisões. Alguns players do mercado passaram a desenvolver programas de capacitação de profissionais para responder a essas novas demandas e colocá-los dentro de suas condicionantes de Planos de Incentivo. Em geral, eles se dividem em dois tipos:

- **Qualificações técnicas:** Com o objetivo de credenciar profissionais, especialmente os focados em publicidade digital, este tipo de programa é utilizado como forma de oferecer capacitação técnica para as equipes das agências e critérios de KPI para o atingimento de metas nas negociações de mídia e seus respectivos aspectos variáveis;

e elos digitais. Suas adesões, portanto, tornam-se qualificadores importantes na composição dos Planos de Incentivo;

- **Participação em premiações promovidas pelos veículos / elos digitais:** uma forma de criar relevância e destacar as melhores estratégias criativas das mensagens comerciais são os variados prêmios que os players promovem. Aqui novamente, o objetivo é o envolvimento da agência como um todo, e não só das áreas de mídia e negócios, com destaque para as áreas de planejamento estratégico e criação, além dos departamentos de marketing dos anunciantes. A construção de reputação criativa é um importante alicerce da excelência alcançada pela publicidade brasileira e desenvolvimento de talentos. Dessa forma, estimula-se um ciclo virtuoso de valorização do trabalho veiculado e qualificador técnico no atingimento de metas.

- **Treinamento e capacitação:** Outra frente nessa mesma linha é o desenvolvimento de programas especiais de treinamento e capacitação específicos para determinadas áreas de agências ou focada em grupos de comunicação e, em alguns casos se estendendo também aos anunciantes atendidos pelas agências. Em geral, essas ofertas são mais focadas em camadas mais estratégicas e lideranças e muitas vezes envolvem viagens e intercâmbios internacionais. A adesão e participação nestes programas também contribuem para as condicionantes dos Planos de Incentivo.

Recomenda-se que a adesão a tais programas seja voluntária e não obrigatória, com transparência dos planos de incentivos aos anunciantes aceitos pelas agências junto aos veículos ou elos digitais. O maior entendimento, transparência e clareza sobre melhores práticas quanto aos planos de incentivo por todo ecossistema preserva a integridade, a ética e maximiza a eficiência das relações econômicas.

3. QUALIFICADORES CONTRATUAIS

Os diferentes acordos comerciais firmados entre agências e veículos / elos digitais devem ser regidos pela liberdade no modelo de gestão da compra de mídia, transparência, eficiência econômica, integridade, ética e pelo equilíbrio entre as partes contratantes. Alguns condicionantes para a participação das agências nos Planos de Incentivo passam por aspectos meramente contratuais tais como:

Pontualidade: uma das cláusulas mais comuns nos contratos que contemplam Planos de Incentivo é o pagamento pelas agências nos prazos e datas estipuladas. Sem o pagamento no prazo, o veículo / elo digital tem a prerrogativa de não conceder o Plano de Incentivo. Vale destacar que, em muitos casos, as agências arcam com esses pagamentos em prazos diferentes daqueles que têm programado o recebimento dos investimentos feitos pelos clientes que representa.



PRÁTICAS RECOMENDÁVEIS

1. A qualificação técnica das áreas de mídias das agências brasileiras é uma das principais bases de sua força consagrando essa indústria como uma das melhores do mundo. Por conta disso, **recomenda-se que os planos de mídia e as recomendações dos diversos tipos de veiculações para os clientes sejam feitos à luz dos mais rigorosos critérios técnicos e pertinência às estratégias de marketing dos anunciantes, com transparência e atenção à eficiência econômica e equilíbrio contratual.** Assim, deve-se evitar por completo quaisquer recomendações de mídia enviesadas e que não estejam baseadas em métricas de eficiência e retorno do investimento.
2. **O planejamento e estratégia de investimento publicitário devem se valer de métricas confiáveis de audiência e potencial de efetividade e retorno das mídias escolhidas e incluir, sempre que possível, auditorias independentes dos resultados.** A transparência, eficiência econômica, integridade, ética e equilíbrio das relações devem ser princípios norteadores de quaisquer contratos firmados entre os diferentes elos da cadeia.
3. Uma vez que os planos de incentivo evoluem e se sofisticam à medida que aumenta a fragmentação das ofertas de mídia, é recomendável que eles não tenham condicionantes apenas transacionais ou estejam atrelados a percentuais fixos sobre o montante negociado. **É fundamental que os seus termos e impactos aos anunciantes sejam tratados com transparência, a fim de preservar a integridade, a ética e maximizar a eficiência das relações econômicas.**



Av. Paulista, 2073 – Edifício Horsa II 6º Andar – Sala 601
Conjunto Nacional – 01311-940 – São Paulo – SP

www.cenp.com.br



@cenp



@cenpforum



@canalcenp