



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TESE - DISSERTAÇÃO**

SELECTING ADVERTISING AGENCIES
A SELEÇÃO DE AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE EM PORTUGAL

ALEXANDRE MANUEL ANDRADE COSTEIRA

ORIENTAÇÃO:

CRISTINA SALES BAPTISTA
PROFESSORA AUXILIAR CONVIDADA DO ISEG

SETEMBRO - 2013

AGRADECIMENTOS

Quero dedicar esta tese aos meus pais, que me têm apoiado incessantemente ao longo dos anos.

À Rita, que mesmo sem eu ter muito tempo para nós, me atura todos os dias, um obrigado sincero pela compreensão, carinho e força incondicional.

À Catarina e à Cátia pelo desafio de continuar a melhorar o meu percurso académico e pessoal.

Aos restantes membros da minha família, por se verem privados da minha companhia e eu da deles.

A todos os meus amigos e colegas (de trabalho, de pós-graduação e de mestrado) que me apoiaram e me incentivaram para que tudo corresse pelo melhor.

Aos entrevistados, pela disponibilidade que revelaram mesmo no meio da azáfama dos dias.

E obviamente, à minha orientadora, a Prof^a Cristina Sales Batista pela orientação, motivação, apoio e disponibilidade constante ao longo deste processo.

RESUMO

Em Portugal, a APAN (Associação Portuguesa de Anunciantes) e a APAP (Associação Portuguesa das Empresas de Publicidade e Comunicação) sugerem-nos e subscrevem um guia de boas práticas, que nos diz que há que ter presente que os concursos são exercícios altamente dispendiosos e desgastantes, tanto para as agências como para os anunciantes e que a seleção e a retenção da agência certa, é fundamental para qualquer anunciante, dado o importante papel que estas desempenham na promoção da empresa e das suas marcas, tendo como objetivo último, a sua rentabilidade.

O objetivo deste estudo exploratório prende-se com estudar o comportamento de compra industrial dos anunciantes de modo a conseguir obter uma maior compreensão sobre o processo de *pitch* e a seleção de agências de publicidade em Portugal.

Com base numa abordagem qualitativa, estudaram-se as diferentes fases do processo de compra, quais os atores organizacionais envolvidos e qual o seu papel no processo. Subsequentemente, foram identificados quais os principais critérios utilizados pelos anunciantes na seleção de agências, os fatores que promovem a continuidade e as forças que levam à rutura das relações cliente-agência.

As conclusões deste estudo reforçam a necessidade, de clientes e agências, de fomentar o “fator humano”, incentivar a cooperação, colaboração e coordenação e procurar estabelecer relações de partilha.

Palavras-Chave: Comportamento de Compra Organizacional, Processo de compra, relacionamentos empresariais, processo de *pitch*, agências de comunicação/publicidade, anunciantes, critérios de seleção, lealdade, centro de compras, unidade de tomada de decisão

ABSTRACT

In Portugal, APAN (Portuguese Association of Advertisers) and APAP (Portuguese Association of Advertising and Communication Companies) suggest and subscribe a best practice guide, which tells us that it should be noted that pitching are highly expensive and stressful exercises for both the agencies and advertisers and that the selection and retention of the right agency is essential to any advertiser, given the important role they play in promoting the company and its brands, with the ultimate goal, their profitability.

The objective of this exploratory research relates to the study of the industrial buying behavior of advertisers to achieve greater understanding of the pitch process and the selection of advertising agencies in Portugal.

Based on a qualitative approach, the study focused on the different stages of the buying process, on the organizational actors involved and what their role is in the process. Subsequently, we identified which the main criteria used by advertisers in the selection of agencies, the factors that promote continuity and the forces that lead to rupture of the client-agency relationships.

The findings of this study support the need, for both clients and agencies, to foster the "human factor", to encourage cooperation, collaboration and coordination, and seek to establish relationships based on sharing.

Keywords: Organizational Buying Behaviour, Buying Process, Business relationships, pitch process, advertising agencies, advertisers, selection criteria, loyalty, buying center, decision making unit

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	7
2. REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1 <i>MODELOS DE ORGANIZATIONAL BUYING BEHAVIOUR (OBB)</i>	10
2.1.2. <i>O PROCESSO DE COMPRA</i>	12
2.1.3. <i>O CENTRO DE COMPRAS</i>	13
2.1.4 <i>AGENCY-CLIENT RELATIONSHIP – O RELACIONAMENTO CLIENTE-AGÊNCIA</i>	16
2.1.4.1 <i>CRITÉRIOS DE SELEÇÃO</i>	17
2.1.4.2 <i>LEALDADE NOS RELACIONAMENTOS CLIENTE-AGÊNCIA</i>	21
2.1.4.3 <i>RUTURA NOS RELACIONAMENTOS CLIENTE-AGÊNCIA</i>	24
3. MODELO CONCEPTUAL ANALÍTICO E QUADRO DE REFERÊNCIA	28
4. METODOLOGIA	30
4.1 <i>OBJETIVO</i>	30
4.2 <i>ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO – CASE STUDY METHODOLOGY</i>	31
4.3 <i>SELEÇÃO DA AMOSTRA</i>	32
4.4 <i>MÉTODOS DE RECOLHA DE DADOS</i>	33
4.4.1 <i>GUIÃO DE ENTREVISTA</i>	35
4.4.2 <i>PROCEDIMENTOS ANALÍTICOS</i>	36
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	37
5.1 <i>PERCEÇÕES ACERCA DO PROCESSO DE PITCH</i>	37
5.2 <i>PROCESSO DE COMPRA</i>	40
5.3 <i>CENTRO DE COMPRAS</i>	42
5.4 <i>SELEÇÃO DE AGÊNCIAS – DIMENSÕES E CRITÉRIOS ASSOCIADOS</i>	42
5.4.1 <i>PROCURA DE ALTERNATIVAS</i>	45
5.4.2 <i>COMPETÊNCIAS DA AGÊNCIA</i>	47
5.4.3 <i>COMPATIBILIDADE CLIENTE-AGÊNCIA</i>	49
5.5 <i>FATORES QUE PROMOVEM A CONTINUIDADE DO RELACIONAMENTO CLIENTE-AGÊNCIA</i>	50
5.6 <i>FORÇAS QUE INSTIGAM A RUTURA DO RELACIONAMENTO CLIENTE-AGÊNCIA</i>	52
6. CONCLUSÕES	54
7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	57
7.1 <i>LIMITAÇÕES</i>	57
7.2 <i>RECOMENDAÇÕES</i>	57
8. REFERÊNCIAS	58
8.1 <i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	58
8.2 <i>OUTRAS</i>	62
9. ANEXOS	64
ANEXO 1. <i>GUIÃO DE ENTREVISTA</i>	65
ANEXO 2. <i>SELEÇÃO DE AGÊNCIAS - DIMENSÕES E CRITÉRIOS ASSOCIADOS</i>	73
ANEXO 3. <i>RELACIONAMENTO CLIENTE-AGÊNCIA</i>	74
ANEXO 4. <i>ENTREVISTADOS – DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES</i>	75
ANEXO 5. <i>COMPETÊNCIAS – CODIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS</i>	76
ANEXO 6. <i>COMPATIBILIDADE CLIENTE-AGÊNCIA – AGRUPAMENTO DE FATORES</i>	77
ANEXO 7. <i>CONTINUIDADE DO RELACIONAMENTO - AGRUPAMENTO DE FATORES</i>	78
ANEXO 8. <i>RUTURA DO RELACIONAMENTO - AGRUPAMENTO DEFATORES</i>	79

ÍNDICE DE FIGURAS

FIG.1 – MODELO CONCEPTUAL DE ANÁLISE	28
---	-----------

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA I: MODELO CONCEPTUAL DE ANÁLISE – DIMENSÕES E REFERENCIAL TEÓRICO	29
TABELA II: FASES DO PROCESSO DE COMPRA	41
TABELA III: DIMENSÕES DO CENTRO DE COMPRAS	43
TABELA IV: PAPÉIS DESEMPENHADOS NOS CENTROS DE COMPRAS	44
TABELA V: COMPETÊNCIAS DA AGÊNCIA	48

1. INTRODUÇÃO

Selecionar a agência de publicidade mais adequada é uma decisão crucial para qualquer empresa. Se escolhida criteriosamente, pode levar a resultados positivos para a empresa. Por outro lado, um ajuste errado agência / cliente não afetará somente a relação de trabalho, mas também será um desperdício de dinheiro - um risco que não vale a pena correr no enquadramento económico atual.

McDowell (2009), CEO da IAS

Independent Agency Search and Selection Company

Em Portugal, a APAN (Associação Portuguesa de Anunciantes) e a APAP (Associação Portuguesa das Empresas de Publicidade e Comunicação) sugerem-nos e subscrevem um guia de boas práticas, que nos diz que:

- Há que ter presente que os concursos são exercícios altamente dispendiosos e desgastantes, tanto para as agências como para os anunciantes;
- Ao esvaziar a agência de grande parte dos seus recursos, prejudica os seus restantes clientes;
- A seleção e a retenção da agência certa, é fundamental para qualquer anunciante, dado o importante papel que estas desempenham na promoção da empresa e das suas marcas, tendo como objetivo último, a sua rentabilidade;
- Os relacionamentos de longo prazo tendem a beneficiar a saúde das marcas.

No entanto, há questões que se mantêm. O que leva o anunciante a iniciar um processo de *pitch*? O que esperam os clientes e os anunciantes? O que os leva a mudar de agência? Será que as agências têm capacidade para responder às suas exigências e critérios? Que critérios ou ponderações são feitas? Será que todos os clientes fazem a avaliação da mesma forma? E será que vale a pena “ir a jogo” na maioria dos *pitches*?

Será que compensa às agências investir tempo e recursos num “concurso” ou competição criativa?

O processo de *pitch* não é uma ciência exata, ou pelo menos não o parece ser no dia a dia de quem trabalha na área da comunicação. Para quem está do lado da agência e perde um concurso, os parâmetros que levaram à seleção de uma outra agência parecem sempre algo nebulosos e até tortuosos principalmente para quem tem uma alma mais criativa.

O debate sobre a continuação de existência de *pitches* tem-se mantido nos últimos anos. Os clientes/ anunciantes tão cedo não os parecem abandonar. No entanto, algumas agências continuam relutantes e reclamam direitos no processo. Embora já se verifique uma atenção mais cuidada neste campo, mais precisamente nos domínios dos concursos estatais ou os que envolvem grandes instituições e corporações, nem todos os clientes/ anunciantes assumem processos criteriosos de *pitching* ou se regem pelos *guidelines* internacionais da indústria vigentes.

Uma vez que não existem dados e/ou *guidelines* assinaláveis no mercado nacional, pretende-se com este estudo obter uma melhor compreensão sobre o processo de seleção e nomeação de agências de comunicação em Portugal pelo que iremos começar por compreender o contexto de compra organizacional (*B2B*) em que ocorre o processo de *procurement*.

O **Research Problem** incide em **estudar o processo de seleção de agências de publicidade em Portugal** e, subsequentemente, estudar o processo de compra dos anunciantes e o que isso envolve. Mais especificamente: **estudar as diferentes fases do processo de compra, identificar quais os participantes envolvidos** nessas fases e **quais os papéis desempenhados** por esses mesmos participantes no processo.

Por forma a serem atingidos os objetivos a que este trabalho se propõe, as seguintes perguntas de estudo foram formuladas:

- **RQ1:** Como veem os anunciantes o processo de pitch?
- **RQ2:** Como ocorre o processo de compra (as fases em que este se desenvolve) e os critérios de seleção utilizados na fase de “avaliação de propostas e seleção de fornecedores”?
- **RQ3:** Quem constitui o centro de compras e quais os principais atores organizacionais e os papéis desempenhados pelos mesmos?
- **RQ4:** Que fatores promovem a continuidade das relações cliente-agência?
- **RQ5:** Que forças levam à rutura das relações cliente-agência?

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo é dedicado à revisão de literatura e no qual vão ser apresentadas as diferentes teorias que têm vindo a ser formuladas e estudadas sobre o objeto de estudo. A linha orientadora do enquadramento literário pressupõe:

- Numa primeira parte, vai ser feito um **enquadramento teórico que aborda os modelos genéricos de *organizational buying behaviour*, e os temas do processo de compra e do centro de compras.**
- De seguida, a revisão de literatura irá incidir sobre **o relacionamento cliente-agência** – abordando a temática dos **critérios de seleção de agências e dos fatores que contribuem e favorecem a lealdade e continuidade dos relacionamentos, bem como os fatores e forças que instigam a rutura dos mesmos.**

2.1. MODELOS DE ORGANIZATIONAL BUYING BEHAVIOUR (OBB)

O comportamento de compra organizacional – *organizational buying behavior (OBB)* – é entendido pela maioria dos estudiosos como um processo complexo, e no qual muitos fatores/ forças têm influência – internas e/ou externas aos participantes no processo.

Os modelos propostos por Robinson, Faris e Wind (1967), Webster e Wind (1972), e Sheth (1973) evidenciam o facto de que o comportamento de compra organizacional é um processo, uma sequência de atividades. Robinson, Faris e Wind (1967) com base na descrição de três situações de compra – denominadas *BUY CLASSES (straight rebuy, modified rebuy, new task)*, desenvolveram um modelo conhecido como *BUYGRID MODEL* - o seu modelo de *buygrid framework* – em que nos apresentam as fases (ou etapas) da compra em que uma situação de compra organizacional se desenvolve - *BUY PHASES*.

Em 1973, Sheth desenvolveu um modelo integrador sobre *industrial buyer behavior* algo semelhante ao modelo genérico de Howard-Sheth (1969), no que diz respeito ao formato e classificação das variáveis. No entanto, existem diferenças significativas – ao contrário do modelo de 1969, o modelo de J. Sheth de 1973 limita-se apenas ao processo de compra organizacional e ao processo de tomada de decisão conjunta.

Segundo Sheth (1973), o comportamento de compra organizacional fundamenta-se em 3 aspetos distintos: **o mundo psicológico dos indivíduos envolvidos nas decisões de compra organizacionais; as condições que precipitam as tomadas de decisão conjuntas;** e o inevitável **conflito entre os *decision makers* no processo de tomada de decisão conjunta e a sua resolução com recurso a uma variedade de táticas.**

O modelo mais influente e comumente utilizado é o proposto por Webster e Wind (1972). Heuristicamente, Webster e Wind, com base em *case studies* e revisão de literatura derivaram uma estrutura do conjunto de forças que influenciam o CCO – são consideradas quatro tipos de forças: a **envolvente**, a **organização/ empresa**, **grupos** e **indivíduos** envolvidos no processo - esta conceptualização é descrita como a **teoria geral do comportamento de compra organizacional.**

Webster e Wind (1972) propuseram que as forças ambientais externas à organização fornecem um contexto subtil e abrangente em que as outras forças atuam – que forças organizacionais e de grupo atuam em conjunto para determinar um quadro de referência que guia os indivíduos na sua interpretação de outros atores organizacionais.

Johnston e Lewin (1993, 1994) recorreram à maioria dos modelos de CCO para recolher, organizar e catalogar mais de 150 artigos no domínio do CCO. Com base no quadro de referência de Webster e Wind (1972), eles classificaram 98 casos e descobriram que a distribuição da pesquisa dentro de 4 grandes categorias se repartia entre a envolvente (8%), a organização (22%), grupos (55%) e indivíduos (15%).

O modelo de Webster e Wind (1972) é largamente reconhecido como o modelo genérico para seleção e desenvolvimento de medidas de investigação sobre CCO.

Até ao estudo de J. David Lichtenthal e David Shani (2000), conduzido junto das principais agências de publicidade americanas com o pessoal de aquisição de contas, não havia literatura que abordasse o tema dos relacionamentos cliente-agência sob uma perspetiva *business to business*.

O estudo de Lichtenthal e Shani (2000) revela-nos que **os modelos comportamentais de *business buying* são aplicáveis às relações cliente-agência**. No entanto, devido à natureza dinâmica e, muitas vezes, complexa do processo de compra organizacional esse entendimento é difícil de alcançar.

2.1.2. O PROCESSO DE COMPRA

Devido à sua consistência conceptual e empírica, o *BUYGRID MODEL* de Robinson, Faris e Wind (1967) foi adotado como um modelo para seleção e desenvolvimento de medidas de investigação sobre CCO.

Embora alguns pesquisadores como Johnston (1981) e Lichtenthal (1988) tenham identificado variações (derivadas empiricamente) no número total de etapas e na sua ordem no processo de compra, de uma forma geral, a natureza e a sequência de eventos identificados é bastante semelhante e envolve:

- (1) o reconhecimento da necessidade e uma solução geral;**
- (2) a determinação de características e quantidade de encomenda;**
- (3) a descrição das características do produto e/ou serviço;**
- (4) a busca de potenciais fornecedores;**
- (5) captar e analisar propostas;**
- (6) avaliar, negociar e selecionar fornecedores;**
- (7) escolher o(s) procedimento(s) de encomenda/ compra/ contratação;**

(8) *feedback* e avaliação de desempenho.

2.1.3. O CENTRO DE COMPRAS

Webster e Wind (1972) argumentam que todos os centros de compra são únicos, e que é a combinação especial de características organizacionais e de grupo que contribuem para esta singularidade.

Tal como na análise de Sheth (1973) ao mundo psicológico dos *decision makers*, a pesquisa conduzida por Morris, Pitt e Honeycutt (2001) diz-nos que as decisões de compra organizacionais são feitas tipicamente por um número específico de indivíduos ou departamentos que podem estar envolvidos ou desempenhar um papel importante nas decisões de compra. Daí que seja extremamente importante perceber que semelhanças e diferenças existem entre os indivíduos que os constituem e quais as expectativas que estes têm durante todo o processo.

Dwyer e Tanner (2001) intitulam este grupo de indivíduos como **centro de compras** ou **unidade de tomada de decisão – *decision making unit (DMU)***. Os membros do centro de compras são geralmente identificados pela área funcional da sua responsabilidade ou pelo seu papel na decisão de compra (Moon e Tikoo 2002).

Rensburg et al. (2010) dizem-nos que, de modo a focar os esforços de marketing, **as agências de marketing têm que localizar e identificar de onde parte a decisão dentro da empresa e quais os papéis e responsabilidades dos decisores dentro da organização.**

O conjunto de papéis que o pessoal do cliente desempenha na seleção de uma determinada agência mantém-se normalmente de campanha para campanha.

O estudo de Lichtenthal e Shani (2000) destaca a importância da estrutura organizacional interna e dos objetivos do cliente – as forças organizacionais que mais

se evidenciaram consistem num *mix* entre as metas e objetivos da campanha do cliente e a estrutura interna da organização do cliente - em particular, através da associação interdepartamental e das pessoas envolvidas no processo de *pitch*. O que sugere que **uma agência, para além de identificar quem são os principais envolvidos no processo, deve procurar identificar os objetivos internos dos vários departamentos envolvidos, bem como os objetivos de marketing corporativo do cliente e os objetivos da campanha**. Esta pesquisa dá mais suporte à noção de que a compreensão do contexto organizacional é a melhor maneira de compreender a compra organizacional (Barclay, 1991).

Para além disso, Lichtenthal e Shani (2000) sugerem que, **para uma agência de comunicação ser mais eficaz, deve: primeiramente identificar os indivíduos envolvidos e o papel específico (s) que eles desempenham em cada campanha; e em segundo lugar, desenvolver e direcionar comunicação específica para esses indivíduos com base nos papéis que desempenham no centro de compras** (Lichtenthal, 1988; Bonoma 1982).

Lichtenstal e Shani (2000) ressaltam a importância de reconhecer e abordar as características pessoais e as necessidades das pessoas que estão envolvidas no processo de seleção de agência, enquanto prossegue táticas tradicionais de venda com base nas características do programa e/ou campanha.

Perceber a composição dos centros de compra possibilita que as agências ganhem uma maior compreensão sobre quem participa na decisão e que fatores afetam a influência interpessoal entre os participantes durante a decisão (Farrell e Schroder 1996).

Para tal efeito, o trabalho de Johnston e Bonoma (1981) evidenciou a importância de estudar os centros de compras quanto a:

- **EXTENSIVIDADE** (o número total de indivíduos envolvidos no processo de compra);

- **ENVOLVIMENTO VERTICAL** (o número de níveis hierárquicos organizacionais envolvidos no processo e a sua influência);
- **ENVOLVIMENTO HORIZONTAL** (o número de departamentos e/ou divisões organizacionais envolvidas e a sua influência).

Por outro lado, Webster e Wind (1972), identificaram entre os atores organizacionais que compõem o centro de compras, 5 papéis que estes podem desempenhar, dependendo do seu envolvimento/participação no processo de compra – o mesmo ator pode desempenhar vários papéis durante o processo. Esses papéis incluem:

- **UTILIZADORES** (*users*) – que efetivamente farão uso do produto e/ou serviço comprados/adquiridos;
- **COMPRADORES** (*buyers*) – que têm a responsabilidade formal e autoridade para a contratualização;
- **INFLUENCIADORES** (*influencers*) – que têm influência, direta ou indireta, no processo, ao adicionarem informação e/ou critérios ao processo que pesam na ponderação de alternativas e na tomada de decisão;
- **DECISORES** (*deciders*) – que têm autoridade para escolher entre as alternativas;
- **GUARDIÕES** (*gatekeepers*) – que controlam o fluxo de informação para o centro de compras.

Posteriormente, Bonoma (1982) adicionou a esta lista um sexto papel:

- **INICIADORES** (*initiators*) – que sugerem e/ou dão início ao processo de compra.

2.1.4 AGENCY-CLIENT RELATIONSHIP – O RELACIONAMENTO CLIENTE-AGÊNCIA

De acordo com Henke (1995), a literatura em torno do relacionamento agência-cliente tem tido como objetivo: "definir a relação agência-cliente, comparar as percepções do cliente com a percepção da agência, identificar os fatores que levam à seleção da agência ou a um bom relacionamento agência-cliente... e identificar as razões específicas que levam à rutura entre a agência e o cliente".

Em 1992, Wills dividiu a literatura em que fundamentou o seu estudo sobre o relacionamento agência-cliente em três tópicos: (1) os critérios para seleção de uma agência, (2) o desenvolvimento das dimensões da relação agência-cliente, e (3) fatores que causam problemas nas relações agência-cliente.

De igual modo, West e Paliwoda (1996), também dividiram a literatura em três tópicos principais: (1) "atributos" (para a seleção de agência), (2) "insatisfação do cliente" e (3) "terminação".

De uma forma geral, a investigação na área das relações cliente-agência tem sido classificada em três categorias:

- (1) os critérios utilizados pelos clientes na seleção de agências;**
- (2) os fatores que promovem a continuidade das relações cliente-agência;**
- (3) e as forças que levam à rutura das relações cliente-agência.**

Em resumo, a maioria das pesquisas tem-se concentrado em como as agências e os clientes se unem, como mantém o relacionamento ou o que os leva à rutura.

As pesquisas anteriores sobre as relações cliente-agência sugerem fatores que se assemelham às forças que afetam o CCO. No fundo, estas correntes de pesquisa evidenciam a existência tácita de um contexto de *organizational buying behaviour*.

Daí que seja crucial para o estudo em questão, perceber que fatores contribuem para e o que pode levar um cliente/ anunciante a abrir concurso e selecionar uma nova agência.

2.1.4.1 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

A seleção de uma agência de publicidade constitui um *multiple-criteria problem* de tomada de decisão que requer que se considerem uma série de fatores complexos como critérios de avaliação (Faisal e Khan 2008).

Quando um anunciante seleciona uma agência para organizar, comprar e gerir o funcionamento das suas atividades promocionais, existem determinados atributos, capacidades e características que são valorizadas pelos anunciantes e que devem ser satisfeitas antes da decisão final ser tomada (Fam e Waller 1999). Porém, nem sempre é fácil escolher a agência certa, nem sempre é fácil determinar qual encaixa mais corretamente nas necessidades do anunciante.

Cagley e Roberts (1984) derivaram 25 declarações de atitude a partir de discussões com o pessoal da agência e da literatura publicada. Quatro fatores emergiram: **análise de mercado** (ou seja, a pesquisa, a criatividade, a seleção de *media*); **escala operacional** (ou seja, o tamanho das contas, a capacidade de compra de *media*); **relações interpessoais** (isto é, compatibilidade do pessoal do cliente com o pessoal da agência); **veracidade** (ou seja, a força de recomendações e objeção para substituir ideias do cliente).

O estudo de Cagley e Roberts (1984) tornou-se o fundamento para outros estudos sobre os fatores utilizados para avaliar as agências de publicidade (p.ex.: Cagley, 1986; Wackman et al, 1986;. Harvey e Rupert, 1988; Verbeke, 1988; Marshall e Na, 1994; Mathur e Mathur, 1996; Fam e Waller, 1999).

Fam e Waller (1999), descobriram no artigo seminal de Cagley e Roberts (1984), que o **"fator humano" era um critério importante no processo de avaliação / seleção**, evidenciando-se como principais atributos escolhidos a qualidade do pessoal, compreensão e acordo mútuo e uma reputação de integridade e compatibilidade interpessoal.

Em 1986 Cagley corroborou esta descoberta aparentemente lógica, comparando as atitudes dos executivos de agências de publicidade e dos clientes (anunciantes) confirmando a importância do "fator humano" – tal como Parasuraman e Zeithaml (1983) já haviam evidenciado a alta dependência das pessoas que prestam um determinado serviço. Neste estudo comparativo entre as atitudes dos executivos de agências de publicidade e as dos clientes verificou-se que os entrevistados do lado da agência percebem a importância do "relacionamento" a níveis de atividade muito maior do que os anunciantes. Baseado na importância média dos atributos, ambos os grupos concordaram que o pessoal da agência deve ter responsabilidade sobre a conta. Além disso, ambos os lados veem as capacidades de negócio e de gestão da agência como atributos importantes. O pessoal da Agência deu mais importância a atributos relacionados com o "relacionamento" do que os anunciantes.

Os anunciantes, por outro lado, deram menos importância aos serviços relacionados com marketing fornecidos pelas agências. Auto seleção existe, em ambos os lados desta diáde, apontando para a necessidade de uma aprendizagem mútua e compreensão do ponto de vista do outro.

A pesquisa conduzida por Lichtenthal e Shani (2000) evidencia de igual modo a importância dos fatores psicológicos individuais, sugerindo que a compra organizacional precisa de ser vista de um ponto de vista psicológico e sócio psicológico muito semelhante aos modelos de comportamento do consumidor e que as agências devem dedicar esforços adicionais para promover uma relação baseada na confiança e experiência demonstrada, reduzindo igualmente o risco de rutura com o cliente.

Percepções de criatividade são uma fonte de conflito nas relações cliente-agência. No entanto, as diferenças entre as restantes quatro categorias estudadas foram pronunciadas. Os clientes viam a "criatividade" como um processo e um fenómeno interorganizacional, enquanto as agências enfatizavam ambientes criativos e as personalidades das equipas criativas. Em comparação com as agências que enfatizam a espontaneidade, os clientes veem a criatividade como um processo mais estruturado. Relacionamentos de sucesso tratam as diferenças na criatividade como uma questão para a ação positiva – o que levou ao surgimento de uma função de planeamento de contas.

Noutro estudo relevante, Wackman, Salmon e Salmon (1986) identificaram quatro conjuntos de fatores que podem influenciar o sucesso da relação agência-cliente. Os fatores são:

- (1) **Produto de Trabalho:** a publicidade e planos de publicidade;
- (2) **Padrões de trabalho:** os aspetos diários de como a agência e o cliente trabalham em conjunto;
- (3) **Fatores Organizacionais:** incluindo a política da empresa, estrutura, procedimentos, e as qualificações / experiência do pessoal envolvido;
- (4) **Fatores de Relacionamento:** a "química" do relacionamento, o que inclui o nível de confiança, respeito, harmonia e conforto entre a agência e o pessoal do cliente.

Além disso, o estudo de Wackman et al. descobriu que os **fatores de relacionamento eram o indicador mais significativo da satisfação do cliente com a sua agência, seguido dos fatores organizacionais, padrões de trabalho e só depois os fatores de trabalho do produto.** Atributos pessoais como "boas relações pessoais com o pessoal da conta" e a "eficácia das reuniões entre a empresa e a agência de publicidade", relacionadas com o "fator humano", foram entendidos como sendo vitais nas relações agência-cliente.

Os resultados do estudo de Marshall e Na (1994) suportaram as conclusões de Cagley e Roberts (1984) – identificou-se que os critérios de avaliação mais importantes eram: consciência de custos, fatores interpessoais, integridade profissional, empatia, capacidade de gestão e compatibilidade. Num estudo posterior, numa comparação cross-cultural entre a Nova Zelândia e a Coreia, estes resultados foram de novo atestados por Na e Marshall (2001).

Dowling (1994) descobriu que os fatores relacionados com a forma como a agência percebe o produto/ serviço que o cliente quer anunciar/ comunicar e a reputação da agência também são importantes na escolha de uma nova agência.

Fam e Waller no estudo que conduziram em 1999 identificaram oito variáveis de seleção: recursos da Agência, a reputação, marketing e desenvolvimento de estratégia, integridade e propósito comum, capacidade criativa, Relações Interpessoais, Qualidade da equipa de contas, e capacidade de investigação da Agência.

Classificando esses fatores através de médias – *means* – descobriram que as Relações Interpessoais eram o fator mais importante, sendo a capacidade criativa classificada como o segundo fator mais importante na conquista de novos clientes.

Em 2005, Palihawadana e Barnes conduziram uma vasta revisão de literatura para determinar que critérios de seleção usavam os anunciantes para selecionar uma agência de publicidade/ comunicação. Estes classificaram os critérios de seleção dentro de 3 categorias, nomeadamente, critérios relacionados com **aptidões/ competências da agência** (que incluem capacidades profissionais e técnicas, a qualidade do serviço de publicidade, os níveis de serviço durante o processo de *pitch* e o registo de sucessos em campanhas anteriores), com **o mercado/ sector** (que incluem a qualidade do atendimento ao cliente, a reputação e o preço) e com **compatibilidade entre o anunciante e a agência** (que englobam contas competitivas anteriormente detidas, proximidade geográfica, diretivas e diretrizes da administração central e

traços de personalidade compatíveis). Como os clientes esperam o mesmo tipo de serviços da sua agência de publicidade, independentemente do tipo de indústria, localização geográfica ou dimensão da empresa (Woonbong et al. 2003), os critérios de seleção identificados por Palihawadana e Barnes (2005) são úteis para determinar a importância que os anunciantes colocam nesses fatores.

Para além destes critérios, tornou-se relevante averiguar a importância e qual o reconhecimento que o Guia de Boas Práticas para Concursos de Agências de Publicidade e Comunicação da APAN/ APAP tem.

2.1.4.2 LEALDADE NOS RELACIONAMENTOS CLIENTE-AGÊNCIA

As relações cliente-agência são muito valiosas e necessitam de uma gestão ativa. As barreiras à mudança representam qualquer fator que possa tornar o processo de mudar de agência mais difícil ou dispendioso. Os custos de mudança não são apenas de natureza económica (Morgan e Hunt, 1994), mas também podem ser de ordem psicológica e emocional (Sharma e Patterson, 2000). Os fatores que influenciam os custos de mudança variam de acordo com o tipo de produtos, empresas e clientes.

A complexidade de serviços que as agências oferecem (desenvolvimento de campanhas e materiais de visibilidade, *branding*, *media planning* e *media placement*, eventos, entre outros) faz com que os anunciantes percebam que mudar para uma nova agência pode incorrer em custos adicionais. Os períodos de adaptação e aprendizagem na gestão da relação e na troca de informação necessária para que a nova agência corresponda às necessidades específicas do anunciante levam tempo e podem acarretar custos e riscos económicos.

Michell e Sanders (1995) testaram um modelo de 57 itens e identificaram 7 fatores para prever a lealdade entre os anunciantes – um ambiente estável de negócios; grandes estruturas organizacionais, políticas bem definidas para com fornecedores; atitudes positivas em relação a fornecedores; processos eficazes envolvendo

fornecedores; características interpessoais compatíveis; e o atual desempenho da conta.

Em relação a questões determinantes para a lealdade com uma determinada agência, os clientes destacaram as características atuais das contas, bem à frente das outras seis dimensões para permanecer fiel. No entanto, os itens com maiores *scores* médios estão associados ao processo geral que envolve fornecedores e características interpessoais, como a confiança mútua, pessoal de alto calibre, e competência profissional mútua.

Os resultados desse estudo, foram reafirmados por Cataquet e Hague (1992) que relacionam a lealdade às agências que criam campanhas que geram vendas, compatíveis com os objetivos do cliente e a identificação da agência com o seu negócio. A ausência destes três aspetos gerais é apontada como a principal causa de dissoluções. Além disso, Cataquet e Hague (1992) concluíram que existe um conjunto de variáveis que prevalece, e que são responsáveis pela dissolução das relações com a agência. Esses fatores aparecem de forma consistente ao longo do tempo. A rescisão é um processo, em vez de uma decisão única e isolada no tempo em que a rutura formal está relacionada com incidentes específicos.

Henke (1995) constatou que os critérios para a seleção de uma agência são diferentes dos critérios utilizados para decidir se queremos manter a agência. Por exemplo, o papel da criatividade diminui à medida que a relação cliente-agência evolui. Este estudo confirma a existência de uma relação de mudança e ressalva que a mudança pode ocorrer rapidamente, facto para o qual a agência se deve preparar para responder apropriadamente. As mudanças também podem ocorrer muito rapidamente numa situação de crise, por exemplo quando uma campanha publicitária gera controvérsia.

Os aspetos criativos são importantes para ganhar negócio mas o seu peso nas decisões tende a diminuir ao longo do tempo. Aparentemente as agências sobrestimam a importância da sua capacidade criativa e conquistas junto do cliente conforme o relacionamento progride. Deste modo torna-se importante e necessário que as agências se foquem mais em compreender as necessidades específicas do cliente – em entendê-lo como um "indivíduo".

Buchanan e Michell (1991) recorreram a um modelo de regressão logística linear para medir a associação entre fatores estruturais observáveis (como o tamanho da conta/idade da relação, comportamentos anteriores de mudança, agência e tamanho do cliente, a classe do produto) e o risco de rutura (probabilidades de separação). No Reino Unido, baseados em mais de 1.000 relacionamentos, descobriram que as contas maiores são as mais estáveis, mesmo que devido a uma associação compartilhada. Para além disso, constataram que as novas contas podem ser menos propensas a falhas, e que uma maior incidência de comportamento de mudança prévio está positivamente relacionada com um comportamento de mudança subsequente.

Buchanan et al. (1991) apontam os fatores organizacionais como os fatores estruturais mais importantes para determinar a estabilidade de relacionamento.

Os clientes e as agências tentam corresponder-se com parceiros semelhantes no que diz respeito ao número de clientes e sua dimensão, dimensão da agência e o tamanho da conta (Michell, 1988). Os principais clientes permanecem leais a agências maiores, em parte porque, se necessário, eles podem substituir as equipas criativas para revigorar a conta. Grandes contas implicam geralmente mais lealdade, apesar de se preferir contas que impliquem também continuidade. No entanto, tem havido uma polarização na escolha do tipo de agência pelo lado do cliente (Michell, 1984). As maiores agências têm mantido a sua situação líquida através da adaptação dos serviços prestados. A tendência tem sido os clientes afastarem-se das agências com

maior reputação de mercado, aproximando-se de agências com reputações criativas superiores.

Palihawadana e Barnes (2005) constataram que a oferta de uma gama adequada de serviços, uma boa gestão de contas, um bom atendimento ao cliente e a cobrança de taxas competitivas são o cerne de um bom relacionamento e da retenção de clientes.

Delener (1996) sugere que compreender os valores culturais, desenvolver os relacionamentos com os clientes, ter uma estratégia, criar uma filosofia de serviço completo e apresentar novas ideias para os clientes irão fortalecer o relacionamento.

Davis (2004) constatou que os anunciantes querem campanhas eficazes, ideias brilhantes e exequíveis, ao mesmo tempo que esperam conselhos estratégicos e *insights* da sua agência. Pelo outro lado, a agência quer respeito e confiança, pagamento justo, e boa comunicação (incluindo a crítica).

Na indústria da publicidade, assim como em outros setores de serviços, as relações também implicam uma necessidade de cooperação, colaboração e coordenação nas suas operações a fim de alcançar objetivos internos e, em alguns casos, objetivos mútuos (Svensson, 2004). Colaboração e coordenação têm enfoque na partilha de informações, e no desenvolvimento conjunto de planos estratégicos e de sincronização de operações (Daugherty et al., 2006).

2.1.4.3 RUTURA NOS RELACIONAMENTOS CLIENTE-AGÊNCIA

“Um anunciante não deve mudar de agência simplesmente porque a agência esteve ao seu redor por um longo período de tempo, porque os seus concorrentes mudaram recentemente de agência, têm grandes agências e mais conhecidas, ou porque o pessoal da agência ou anunciante mudaram” (Tellis, 1998).

Doyle, Corstjens, e Michell (1980) estudaram os pontos de vista combinados de empresas que mudaram com os pontos de vista da sua agência anterior, identificando diferentes percepções das razões que levaram à rutura: **do ponto de vista das agências** - a mudança na política do cliente; e **do ponto de vista do cliente** - a insatisfação com o desempenho da agência. Para além disso, constataram que a rutura é um processo de afastamento precedida por sinais claros de vulnerabilidade.

Murphy e Maynard (1996) exploraram o conflito cognitivo entre as agências e os clientes comparando perfis de decisão sobre campanhas hipotéticas em cinco áreas. Embora substancialmente em concordância geral com os seus clientes, as classificações das agências nas cinco áreas de decisão mostrou algumas discrepâncias. Os profissionais das agências concordaram com os clientes quanto à primordial importância da mensagem/ criatividade, seguindo-se o *budget*. Em terceiro ficou o planeamento de *media*, quedando-se para o fim, a pesquisa de mercado e o relacionamento cliente/ agência.

Embora o recurso a dados combinados de ambos os grupos possa esconder diferenças individuais, as divergências cognitivas parecem ser descartadas como uma fonte de conflito. Os resultados, segundo os autores, apontam para fatores interpessoais e deficiências organizacionais que podem levar ambos os grupos a entender uma má comunicação e causar mal-entendidos. Agências e clientes pensam da mesma forma, embora muitas vezes acreditem que não o fazem.

Promover a satisfação geral do cliente sugere que as agências precisam de pessoal de vendas/ comercial que podem e devem treinar para ser sensíveis à experiência das funções que desempenham junto de um cliente.

Hotz, Ryans, e Shanklin (1982) realizaram um estudo com os 100 maiores anunciantes e os executivos de conta que gerem as contas. O objetivo da pesquisa foi detetar fontes de comportamento disfuncional e aprender em que medida cada lado está em harmonia com as limitações do outro. Os principais fatores derivados de domínios

específicos da investigação incluem: rotatividade de pessoal na agência, a assistência prestada à agência pelo anunciante, a eficácia da organização do cliente com as atividades de publicidade e grau de concordância (em ambos os lados) sobre o papel da agência. Existe uma relação inversa entre a alta rotatividade da agência e a sua eficácia no tratamento da conta. O cliente deve monitorizar a quantidade e qualidade da assistência que está a oferecer à sua agência e a sua própria eficácia na tomada de decisões de publicidade. Tanto o pessoal da agência como do anunciante concordam no papel que a agência deve desempenhar no plano de marketing do cliente. Ambos os lados devem apresentar o que eles esperam da relação de negócios de modo a reduzir os conflitos.

Fatores como a aprendizagem mútua e a incongruência percetual são usados e estão presentes na *framework* de Webster e Wind (1972). Entre os fatores que afetam a lealdade nas relações cliente-agência encontram-se características interpessoais, como a confiança mútua e a competência profissional (Michel e Sanders, 1995). Bem como características organizacionais, tais como a dimensão das empresas observado por Buchanan e Michel (1991) e Michel (1988), para além de mudanças na política dos clientes (Doyle, Corstijens, Michell, 1980).

Segundo Henke (1995), a mudança de agência pode ser prevista a partir da comparação de *switchers* e *non-switchers*. Em comparação com os *non-switchers*, os tomadores de decisão primários – *key decision makers* - que mudariam de agência expressaram menor satisfação com as competências de gestão de *media* da agência e do tamanho da sua conta, em comparação com outras contas. Menor importância foi dada às competências criativas e à capacidade das agências de ganhar prémios.

Bennett (1999) abordou a questão da rescisão com a agência com base numa pesquisa junto de instituições de caridade, e constatou que os principais motivos de insatisfação recaem sobre o *design*, sobre a criatividade – o pessoal da agência não estava a prestar a devida atenção à conta do cliente e ao cumprimento dos prazos.

Murphy e Maynard (1996) e Hotz et al. (1982) enfatizaram os efeitos da interação de fatores individuais com fatores organizacionais – sugerida por Webster e Wind (1972). Beard (1996) chamou a atenção para a influência de forças de grupos, na ambiguidade dos papéis dos atores organizacionais e no impacto que têm na manutenção da satisfação do cliente.

Davies e Paliwadana (2006) salientam que as fontes mais influentes para a dissolução dos relacionamentos têm sido atribuídas a uma percepção insatisfatória da qualidade do serviço com base na criatividade e/ou na qualidade do relacionamento de trabalho.

Alguns autores apontam para o mau desempenho (dos clientes e das agências) – serviço de má qualidade da agência (Souza, 1992), a falta de assistência do cliente (West e Paliwoda, 1994); má gestão de publicidade do lado do cliente (West e Paliwoda, 1994), a marca tem vindo a fazer mal e nenhuma das alternativas propostas pela agência funcionaram (Tellis, 1998).

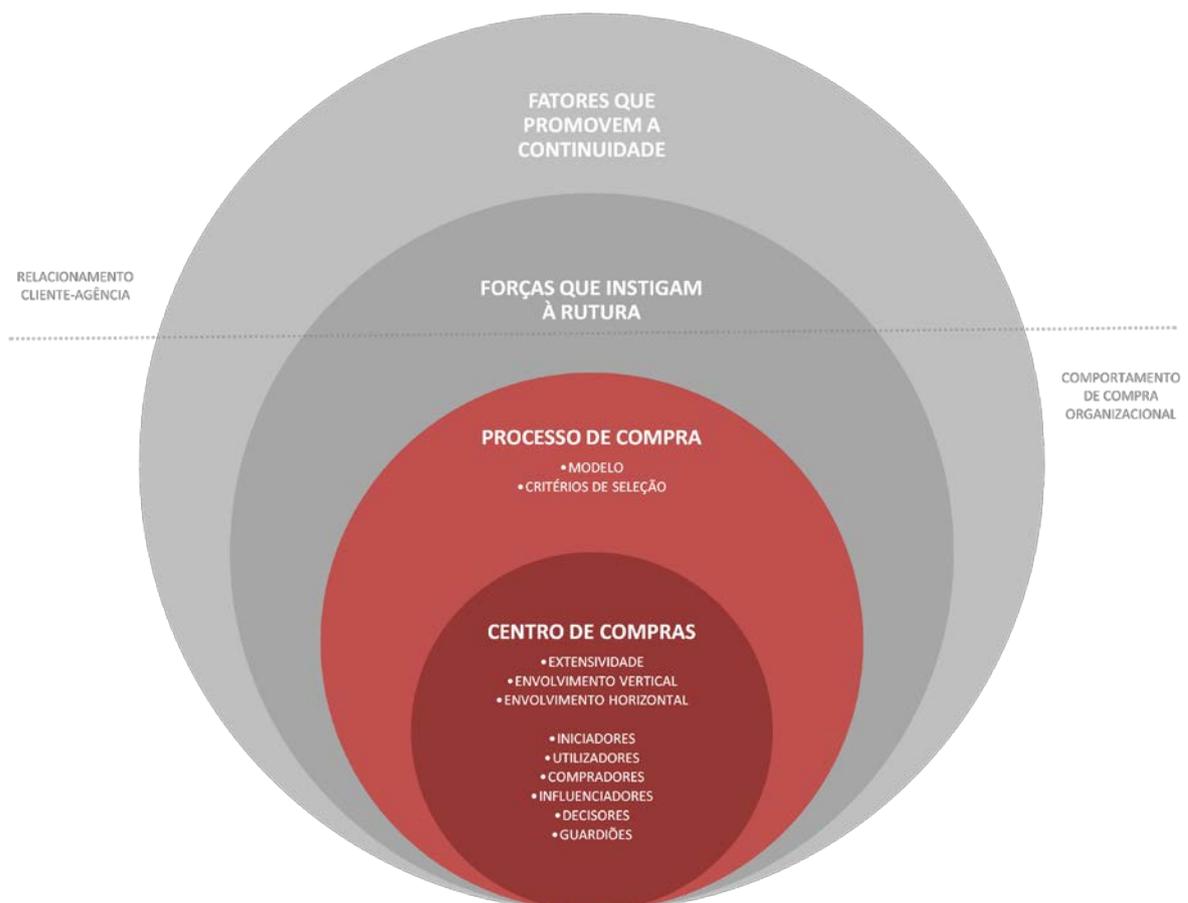
Outros para mudanças nas condições de mercado – a marca precisa de um novo ‘estilo’ que é incompatível com o da Agência atual (Tellis, 1998), novas alternativas de menor preço ou que fornecem um produto/ serviço de qualidade superior (Souza, 1992), mudanças nas políticas internas e/ou externas (DeSouza, 1992).

Há ainda estudos que evidenciam fatores competitivos – a agência atual fundiu-se com outra que trabalha para um concorrente (Tellis, 1998), o anunciante tem-se expandido para novas regiões e/ou mercados em que a agência não tem a experiência necessária (Tellis, 1998).

3. MODELO CONCEPTUAL ANALÍTICO E QUADRO DE REFERÊNCIA

De modo a podermos estudar as diferentes fases do processo de compra, identificar quais os participantes envolvidos nessas fases e quais os papéis desempenhados por esses mesmos participantes no processo, e perceber que fatores contribuem para a continuidade e/ou rutura do relacionamento cliente-agência, foi desenhado um **modelo conceptual de análise – *conceptual framework*** - uma apresentação escrita ou visual que:

"Explica de forma gráfica, ou na forma narrativa, as principais coisas a serem estudadas - os fatores-chave, conceitos ou variáveis – e a suposta relação entre eles ". Miles e Huberman (1994)



**FIG.1 - MODELO CONCEPTUAL DE ANÁLISE
(CONCEPTUAL FRAMEWORK)**

Cada uma das dimensões identificadas acima, envolve *per si* uma série de conceitos e constructos, identificados anteriormente por outros investigadores e previamente apresentados na revisão de literatura (capítulo 2). Neste estudo procurou-se confirmar a sua aplicabilidade e validade no processo de seleção de agências de publicidade em Portugal.

MODELO CONCEPTUAL DE ANÁLISE		
	DIMENSÕES DE ANÁLISE	REFERENCIAL TEÓRICO
COMPORTAMENTO DE COMPRA ORGANIZACIONAL	PROCESSO DE COMPRA	Robinson, Faris & Wind (1967)
	CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	Palihawadana e Barnes (2005) Cagley & Roberts (1984) Wackman, Salmon & Salmon (1986) Cagley e Roberts (1984) Parasuraman & Zeithaml (1983) Cagley (1986) Fam & Waller (1999, 2008) Cataquet e Hague (1992) Dowling (1994) Michell (1984, 1988)
	CENTRO DE COMPRAS	Webster & Wind (1972) Johnston & Bonoma (1981) Rensburg et al. (2010)
RELACIONAMENTO CLIENTE-AGÊNCIA	FATORES QUE PROMOVEM A CONTINUIDADE DAS RELAÇÕES CLIENTE-AGÊNCIA;	Wackman, Salmon & Salmon (1986) Henke (1995) Davis (2004) Svensson (2004) Daugherty et al. (2006)
	FORÇAS QUE LEVAM À RUTURA DAS RELAÇÕES CLIENTE-AGÊNCIA.	Wackman, Salmon & Salmon (1986) Michel & Sanders (1995) Doyle, Corstjens, & Michell (1980) Bennett (1999) Souza (1992) Davies & Palihawadana (2006) Hotz, Ryans, e Shanklin (1982) West e Paliwoda 1994

TABELA I: MODELO CONCEPTUAL DE ANÁLISE – DIMENSÕES E REFERENCIAL TEÓRICO

4. METODOLOGIA

“O objetivo principal de uma pesquisa de marketing é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador.” Malhotra (2001)

Neste capítulo pretende-se descrever o método de investigação adotado no estudo, na seguinte sequência: **justificação da abordagem seguida – objetivos e estratégia adotada; identificação dos instrumentos e/ou métodos de recolha de dados; definição da amostra e obtenção da amostra de trabalho e preparação para a análise de dados.**

4.1 OBJETIVO

Robson (2002) diz-nos que um estudo exploratório é um meio valioso de descobrir “o que está a acontecer, para procurar novos *insights*, para fazer perguntas e para avaliar os fenómenos sob uma nova luz”.

Com o objetivo de perceber como é feita a seleção das agências de publicidade em Portugal, este estudo tem uma **natureza exploratória e descritiva**, sendo fundamentado numa **abordagem qualitativa – case study methodology**.

De acordo com Bromley (1990), a pesquisa qualitativa é uma "investigação sistemática de um evento ou uma série de eventos relacionados que tem como objetivo descrever e explicar o fenómeno de interesse". Por sua vez, Denzin e Lincoln (1994) afirmam que a palavra qualitativa implica uma ênfase em processos e significados que não são rigorosamente examinados, medidos, em termos de quantidade, intensidade ou frequência. Enquanto “número depende de significado” (Dey 1993:28), nem sempre o significado depende de um número. Dey (1993:28) aponta que quanto mais ambíguos e elásticos forem os conceitos, menos possível é quantificar os dados de forma significativa. Os dados qualitativos são associados a esses conceitos e são

caracterizados pela sua riqueza e plenitude com base na oportunidade de explorar um assunto da forma mais real possível (Robson, 2002).

4.2 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO – CASE STUDY METHODOLOGY

A estratégia de investigação baseia-se em *case study methodology*, na **análise de estudos de caso**.

Ao explicar o que é um caso, Yin (1989) sugere que o termo se refere a um evento, uma entidade, uma pessoa ou até mesmo uma unidade de análise. É uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, utilizando múltiplas fontes de evidência.

Este tipo de estudo de caso é usado para explorar aquelas situações em que a intervenção que está a ser avaliada não tem evidente, um conjunto único de resultados (Yin, 2003).

Anderson (1993) considera os estudos de caso dentro de uma perspetiva que se preocupa com a forma como e porque as coisas acontecem, permitindo que a investigação se debruce sobre as realidades contextuais e as diferenças entre o que foi planeado e o que realmente ocorreu. Um estudo de caso não pretende ser um estudo de toda uma organização mas incidir num assunto particular, característica ou unidade de análise. Segundo Patton (1987), o recurso a estudos de caso para investigar uma área de interesse em profundidade é particularmente apropriado, os estudos de caso tornam-se particularmente úteis quando é preciso entender algum problema ou situação particular em grande profundidade, e onde se pode identificar casos ricos em informação.

Um estudo de caso múltiplo permite ao pesquisador explorar as diferenças dentro e entre os casos. O objetivo é reproduzir as descobertas entre os casos. Uma vez que as comparações vão ser feitas, é imperativo que os casos sejam escolhidos com cuidado

para que o pesquisador possa prever resultados semelhantes entre os casos, ou prever resultados contrastantes com base numa teoria (Yin, 2003).

Yin (1993) defende que pelo menos dois ou mais casos devem ser incluídos no mesmo estudo - examinar uma série de organizações aumenta a precisão, validade e confiabilidade dos resultados, capturando a essência holística do assunto - precisamente porque o investigador prevê que serão encontrados resultados semelhantes (replicação). Se tal replicação se verificar nos vários casos, isso dá-nos mais confiança nos resultados globais.

Uma estratégia de estudo de *multiple-case* ou *cross-case* explica as relações causais em situações da vida real que são demasiado complexas para um único estudo ou experiência (Yin, 1994).

Baseado nestes pressupostos, com o intuito de aferir resultados mais consistentes e conferir uma maior validade e robustez ao estudo, foram realizados **6 estudos de caso** – com incidência em 6 empresas de várias áreas/ sectores de atuação, nomeadamente:

- Produção e comercialização de produtos lácteos frescos – iogurtes (FMCG);
- Produção e Distribuição de Produtos Alimentares - bolos e padaria (FMCG);
- Distribuição e comercialização de bebidas alcoólicas (FMCG);
- Produtos de Grande Consumo de *Household Care* (FMCG);
- Dermocosmética no canal de distribuição farmácia e parafarmácia;
- Área dos videojogos/ Entretenimento.

4.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA

Malhotra (2006) diz-nos que a população-alvo é a coleção de componentes que possuem a informação que o investigador procura, e junto da qual devem ser recolhidas as linhas orientadoras.

Uma vez que se trata de um estudo exploratório, que visa trazer luz sobre o assunto a ser estudado a opção recaiu sobre uma **amostragem não probabilística, de conveniência**. Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009) a amostragem não probabilística permite-nos selecionar amostras com base no julgamento subjetivo do investigador. Por sua vez, a técnica de amostragem por conveniência (ou amostragem aleatória) envolve a seleção ao acaso dos casos que são mais fáceis de obter, para a amostra.

De acordo com estes pressupostos, procurou-se que todos os entrevistados em cada um dos casos de estudo tivessem uma relação direta e/ou indireta com o processo de seleção de agências de publicidade e, em particular, que tivessem um papel decisivo na tomada de decisão sobre o *pitch*, nomeadamente: 2 brand managers, 2 product managers, 1 trade marketing manager e 1 purchasing manager. As descrições das funções de cada um dos entrevistados encontram-se sumarizadas no **Anexo 4**.

Mattar, F. (1996) diz-nos que a amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.

De acordo com Sousa e Baptista (2010), o facto de se usar este tipo de amostragem foi à partida uma limitação, uma vez que “não é representativa da população. Ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência” - existe logo de início o condicionamento dos seus resultados não poderem ser extrapolados para a restante população e serem essencialmente reflexo da amostra selecionada.

4.4 MÉTODOS DE RECOLHA DE DADOS

Segundo Bogdan e Biklen (2010), “uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do

mundo”. Anderson e Kanuka (2003) consideram a entrevista com um método único na recolha de dados, por meio do qual o investigador reúne dados, através da comunicação entre indivíduos.

Pressupõe-se que os participantes, que são profissionais na sua área, vão passar o seu conhecimento e partilhar as suas perspetivas, histórias e experiências para o pesquisador durante o processo de entrevista (Boeije 2010).

A entrevista semiestruturada, também conhecida como a entrevista não-padronizada ou qualitativa (Saunders, Lewis e Thornhill 2009), é um tipo híbrido de entrevista que se encontra entre uma entrevista estruturada e uma entrevista em profundidade. Por isso, oferece o mérito de usar uma lista de temas pré-determinados e perguntas como numa entrevista estruturada, mantendo a flexibilidade suficiente para permitir que o entrevistado aborde livremente qualquer tema levantado durante a entrevista.

Com base nos pressupostos anteriores optou-se por realizar a **recolha de dados por meio de entrevista semiestruturada, na forma de entrevista eletrónica** - Utilizar a Internet ou intranet de uma organização tem vantagens significativas, quando a população que se quer entrevistar está geograficamente dispersa. Para além disso, em todas as formas de entrevista eletrónica a *software* grava automaticamente quando as respostas são digitadas, eliminando assim os problemas associados com a gravação de áudio e de transcrição, tais como custo, precisão e apreensão dos participantes.

No entanto, esta abordagem pode levantar algumas questões éticas, facto pelo qual, tratando-se de uma investigação independente, as respostas foram trabalhadas de forma confidencial e não serão utilizadas para nenhum outro propósito - não foram pedidos quaisquer dados de carácter pessoal pelo que posteriormente não será possível relacionar as respostas com os entrevistados. Todos os dados das entrevistas foram tratados de forma a proteger a confidencialidade dos entrevistados e as

informações foram codificadas. Portanto, nenhum nome e/ou entidade serão mencionados.

O número de entrevistas está diretamente relacionado com o acesso às organizações e à disponibilidade dos intervenientes no estudo.

4.4.1 GUIÃO DE ENTREVISTA

A realização das entrevistas foi suportada por um guião de entrevista semiestruturada (**Anexo 1**), o que significa que se pré-estruturou “um conjunto de tópicos ou perguntas a abordar na entrevista” (Sousa e Baptista, 2010).

A investigação foi desenvolvida em duas fases:

1ª fase: revisão de literatura; compreendendo levantamento de dados e análise para elaboração do guião de entrevista;

2ª fase: estudo de campo, dividido em 2 momentos:

1º momento: pré-teste do guião de entrevista – duas entrevistas iniciais foram feitas como pré-teste para verificar se o guião inicial havia sido bem elaborado e se os entrevistados compreenderiam todas as questões envolvidas na entrevista. De acordo com Kvale (2007), o objetivo do pré-teste é evidenciar possíveis falhas na redação como complexidade das questões, imprecisão na redação, constrangimentos ao informante, exaustão, ou outros pontos fracos na entrevista, o que vai permitir ao investigador fazer as revisões necessárias antes da execução do estudo.

O guião utilizado no pré-teste estava dividido em 3 partes, com uma combinação de perguntas abertas e fechadas – contendo a primeira

parte perguntas sobre o processo de *pitching* (incluindo as expectativas e/ou visões que os entrevistados têm), a segunda, perguntas sobre os critérios e dimensões associadas à seleção das agências e uma terceira parte, perguntas sobre o relacionamento cliente-agência.

2º momento: Após as duas entrevistas pré-teste foram feitos ajustes no guião para dar início às entrevistas para a pesquisa. O guião final manteve-se dividido em 3 partes, porém de modo a conseguir captar informação que pudesse não constar na literatura e a não condicionar a investigação, optou-se por fazer as entrevistas apenas com questões abertas.

4.4.2 PROCEDIMENTOS ANALÍTICOS

A análise qualitativa dos conteúdos recolhidos nas entrevistas foi efetuada com a ajuda do *software* MaxQDA que permite manipular grandes conjuntos de materiais escritos, sejam eles provenientes de entrevistas narrativas, *focus group*, entrevistas não estruturadas, estudos de caso, entre outros (Veron, 1980).

Posteriormente, os 6 casos de estudo foram analisados numa perspetiva *within-case* e *cross-case*.

A análise *cross-case* permite-nos compreender, enquanto investigadores, como podem existir relações entre os vários casos, acumular conhecimento a partir do caso original, aperfeiçoar e desenvolver conceitos (RAGIN, 1997), e construir ou testar a teoria (ECKSTEIN, 2002).

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos na presente investigação empírica, partindo das questões de pesquisa e do enquadramento teórico.

A apresentação dos resultados foi estruturada em função da ordem das perguntas efetuadas ao longo da entrevista, que entre si formam um raciocínio crescente que procura dar uma resposta às questões de pesquisa, nomeadamente:

- **(1) Perceções acerca do processo de *pitch*;**
- **(2) O processo de compra** (e as fases em que este se desenvolve);
- **(3) O centro de compras e quais os principais atores organizacionais e os papéis desempenhados pelos mesmos;**
- **(4) Os fatores que promovem a continuidade das relações cliente-agência;**
- **(5) As forças que levam à rutura das relações cliente-agência.**

5.1 PERCEÇÕES ACERCA DO PROCESSO DE PITCH

Primeiramente, é de salientar que de entre todos os entrevistados, apenas um considerou não ter um papel decisivo no processo de *pitch*, embora tenha uma participação ativa no processo.

Para além disso, constatou-se que nenhum dos 6 entrevistados tem conhecimento do ‘Guia de Boas Práticas para Concursos de Agências de Publicidade e Comunicação’ desenvolvido pela APAN em parceria com a APAP.

A parte inicial da investigação ajudou-nos a compreender o modo como os anunciantes veem o processo de *pitch* – e quais os aspetos do processo que consideram mais positivos e/ou mais negativos.

Os principais aspetos positivos apontados pelos entrevistados foram:

- “Receção de propostas muito diferentes em criatividade e valor.”
- “Maior quantidade de ideias, mais criatividade, mais garra por parte das agências.”
- “Conseguir avaliar diferentes respostas/ soluções ao que procurámos, garantimos que não temos custos com a proposta que não é ganhadora.”
- “Diferentes abordagens criativas. Permite à empresa ver as diferenças de trabalho entre agências...”
- “Ideias novas para a marca.”
- “Conhecer trabalho de várias/novas agencias.”

Quanto a aspetos negativos do processo de *pitch*, foram evidenciados:

- “Eventual receção de propostas completamente fora do briefing” que se traduzem num “sentimento de perda de tempo.”
- “As agências podem não se dedicar a 100% ao projeto pois têm a possibilidade de não ser selecionadas” para além de que “a relação com a agência não selecionada pode sair afetada do *pitch* e não ter a mesma dedicação a futuros projetos.”
- A exequibilidade da proposta apresentada - “se a proposta apresentada é 100% exequível ou não” – e os custos associados que se repercutem no “Custo da proposta apresentada” e no “custo da execução da proposta.”
- “A decisão e comunicação da não escolha.”
- “Tempo gasto a ‘briefar’ 3 agências e respetivos *debriefs/feedback*.”
- “Processo eliminatório - não é agradável informar as agências que não ganharam que foram eliminadas depois do trabalho realizado.”
- “Sentimento de que uma agência pode estar a trabalhar e que depois não será recompensada financeiramente por isso.”

Já no que diz respeito às principais razões apontadas para dar início a um processo de *pitch*, estas prendem-se com:

- “Permitir ter várias propostas de custos para a mesma necessidade passada no briefing. Perceber do ponto de vista da agência como essa mesma necessidade pode ser trabalhada.”
- “A relevância do mercado e do negócio. A aposta da empresa.”
- “Um grande projeto para o qual a própria empresa (equipas) ainda têm várias questões sobre qual o melhor rumo a seguir.”
- “Lançamento novos produtos/ serviços.”
- “Novos lançamentos de produto.”
- “Possibilidade de dar hipóteses às agências de trabalhar connosco e de conhecermos o seu trabalho.”

Com base nestes pressupostos, em relação ao processo de *pitch* em si, podemos deduzir que:

- **Um dos principais *drivers* de um processo de *pitch* reside em captar novas ideias** – principalmente quando concernem a lançamentos de novos produtos, serviços e/ou projetos de maior relevância para a empresa – **e ao mesmo tempo permitir ao anunciante fazer uma distinção entre as agências** – seja pela criatividade ou pelos valores apresentados (custos).
- E que **o processo de *pitch* se pode revelar trabalhoso** – pela disponibilidade que exige em termos de tempo e/ou recursos – **e desagradável**, pelo lado relacional – no comunicar às agências que não ganharam o concurso e que perderam o seu tempo (ao nível de investimento e capital humano), o que se pode repercutir em projetos futuros.

Em 3 dos casos de estudo, verificou-se que as empresas têm procedimentos de avaliação estabelecidos para o processo de *pitch* e que em apenas uma existe a ‘obrigatoriedade’ de alinhamento internacional.

A empresa de *Household Care* só trabalha com agências alinhadas, de maior dimensão, recorrendo a pequenas agências para trabalhos de adaptação. Segundo o entrevistado “todas as agências são submetidas anualmente a uma avaliação interna por todos os que com ela trabalharam ao longo do ano, essencialmente Brand Managers e Trade Marketing Managers. O processo está perfeitamente sistematizado, de forma aos resultados poderem ser agregados e comparáveis. As agências que apresentam uma performance que não corresponda aos critérios são eliminadas da *pool* de agências autorizadas para todas as marcas.”

Para obter uma melhor compreensão sobre o que pode dar origem a um processo de *pitch*, no final do capítulo serão analisados de forma mais detalhada os fatores que promovem a lealdade e a continuidade do relacionamento cliente-agência, bem com os fatores que instigam a rutura.

5.2 PROCESSO DE COMPRA

Tal como apontado no estudo de Lichtental et al. verificamos que os modelos comportamentais de *business buying* são aplicáveis às relações cliente-agência. A recolha de dados mostra que os processos de compra associados à seleção de agências de publicidade seguem de uma forma geral os oito passos descritos no *Buygrid Model* de Robinson et al.

Os processos de compra estudados são sumarizados na **Tabela II**, onde temos uma breve descrição das atividades essenciais da compra e das partes envolvidas em cada fase do processo de compra.

ÁREA/ SECTOR DE ATUAÇÃO		PRODUTOS LÁCTEOS FRESCOS (IOGURTES)	DERMOCOSMÉTICA	HOUSEHOLD CARE	BEBIDAS ALCOÓLICAS	VIDEOJOGOS	PRODUTOS ALIMENTARES
FASES DO PROCESSO DE COMPRA	Reconhecimento da necessidade e uma solução geral	Departamento marketing precisa de captar ideias p/ lançamento de novos produtos	Product manager precisa de captar ideias p/ lançamento de novos produtos	Brand Manager precisa de captar ideias p/ lançamento de novos produtos	O Brand manager ou trade marketing manager, precisa de captar ideias para lançamento de novos produtos consoante se trata de um projeto mais ou menos promocional	Diretor Marketing precisa de captar ideias para lançamento de novos produtos	Product Manager precisa de captar ideias p/ lançamento de novos produtos
	Determinação de características e quantidade de encomenda	Departamento marketing define o plano de comunicação e ações táticas	Diretora de marketing define o plano de comunicação e ações táticas	Brand Manager, e nas marcas internacionais com alinhamento com o marketing central.	A equipa de Marketing define o plano de comunicação e ações táticas (após proposta à direção e aprovação da mesma)	Diretor Marketing define plano comunicação e ações táticas	Product Manager/ Brand Manager define plano comunicação e ações táticas
	Descrição das características do produto e/ou serviço	Departamento marketing elabora o briefing	Product manager elabora o briefing	Brand Manager elabora o briefing	O Brand manager ou o trade marketing manager elabora o briefing, consoante se trata de um projeto mais ou menos promocional	Product Manager elabora o briefing	Product Manager elabora o briefing
	Busca de potenciais fornecedores	Departamento marketing e departamento de compras sugerem agências	Product manager e Diretora de marketing sugerem agências	Brand Manager. O Marketing Manager também pode sugerir as agências, mas a decisão é quase sempre do BM ou em ponto de venda, do Trade marketing Manager.	O Brand manager ou trade marketing manager sugerem agências, consoante se trata de um projeto mais ou menos promocional	Product Manager sugere agências	Product Manager/Brand Manager sugere agências
	Captar e analisar propostas	Departamento marketing e departamento de compras recebem e analisam as propostas das agências	Equipa de marketing recebe e analisa as propostas das agências	Brand Manager, e sempre que necessário partilha com outros Brand Managers e Marketing Manager para obter <i>inputs</i> antes de tomar a decisão.	O Brand manager ou trade marketing manager recebem e analisam as propostas das agências, consoante se trata de um projeto mais ou menos promocional	Product Manager e Diretor Marketing recebem e analisam as propostas das agências	Product Manager/Brand Manager recebem e analisam as propostas das agências
	Avaliar, negociar e selecionar fornecedores	Departamento de compras recebe as propostas e faz primeira análise e apresenta ao marketing.	Equipa de marketing	Brand Manager, e sempre que necessário partilha com outros Brand Managers e Marketing Manager para obter <i>inputs</i> antes de tomar a decisão.	O brand ou trade marketing manager Recebe as propostas, partilha com as chefias de marketing e trade-marketing de modo a recolher as suas opiniões, avaliando a possibilidade de implementação e custos envolvidos de modo a tomar a melhor decisão	Product Manager	Product Manager/Brand Manager e Diretor de Marketing mediante <i>report</i> dos anteriores
	Escolher o(s) procedimento(s) de encomenda/ compra/ contratação	Departamento de compras negocia. Alguns valores são aprovados pelo Diretor geral.	Diretora de marketing	Os procedimentos são definidos internacionalmente e pela Direção de Comunicação. Os <i>fees</i> são acordados entre a agência e o Brand Manager.	O Brand manager ou trade marketing manager, em comparação com valores de anos anteriores e de marcas que tenham solicitado serviços idênticos	Product Manager e Diretor Marketing	Product Manager/Brand Manager
	Feedback e avaliação de desempenho.	Purchasing manager, brand manager	Equipa de marketing	Brand Managers e Trade Marketing	O brand ou trade-marketing manager	Product Manager	Product Manager

TABELA II: FASES DO PROCESSO DE COMPRA (BUYGRID MODEL de Robinson, Faris e Wind, 1967)

Como se poderá depreender pela tabela, denota-se um claro domínio dos departamentos/ equipas de marketing, que acabam por ser dominantes ao longo de todo o processo, com um ou outro membro a assumir o protagonismo, de acordo com a sua área de atuação (o brand, trade marketing ou product manager).

Salvo as exceções em que verificamos que existe o envolvimento de outras áreas/ departamentos:

- No caso da empresa de iogurtes com o envolvimento do departamento de compras nas fases de busca de potenciais fornecedores, captação, análise e avaliação das propostas mas principalmente no que diz respeito à fase de escolha de procedimentos e/ou negociação em que assume o protagonismo;
- No caso da empresa de produtos de *Household Care* em que se verifica uma validação interna interdepartamental
- E nos casos em que a gestão de topo é envolvida, quando os projetos assim o exigem.

A salientar neste processo é o facto de em todos os casos investigados as fases de busca de potenciais fornecedores, captação, análise e avaliação das propostas serem enfatizadas como atividades de compra fundamentais – sendo que as 3 primeiras fases do processo desenvolvem-se internamente na organização do cliente/ anunciante e previamente ao processo de sondar o mercado e as agências.

5.3 CENTRO DE COMPRAS

No que diz respeito à composição do centro de compras e às dimensões de extensividade, envolvimento vertical e envolvimento lateral, a informação recolhida é apresentada na tabela seguinte.

CENTRO DE COMPRAS	MEDIDA/ CONCEPTUALIZAÇÃO	PRODUTOS LÁCTEOS FRESCOS (IOGURTES)	DERMOCOSMÉTICA	HOUSEHOLD CARE	BEBIDAS ALCOÓLICAS	VIDEOJOGOS	PRODUTOS ALIMENTARES
EXTENSIVIDADE	<i>O número total de indivíduos envolvidos na comunicação durante o processo de compra</i>	3 ou 4 no máximo	2 a 3	3 ou 4 no máximo	2 no máximo	2 no máximo	2 a 3
ENVOLVIMENTO VERTICAL	<i>O número de níveis hierárquicos organizacionais envolvidos na comunicação e influência durante o processo de compra</i>	3/4 níveis (departamento de marketing, departamento de compras, diretor de marketing, diretor geral - dependendo do tipo de projeto)	2/3 níveis (equipa de marketing, product manager e diretora de marketing)	2/3 níveis (brand manager e marketing manager - a gestão de topo só é envolvida em casos importantes)	2/3 níveis (a gestão de topo só se envolverá dependendo da importância do projeto para a empresa)	2/3 níveis (product manager, trade marketing manager - a gestão de topo só se envolverá dependendo da importância do projeto para a empresa)	2/3 níveis (product manager, brand manager - a gestão de topo só se envolverá dependendo da importância do projeto para a empresa)
ENVOLVIMENTO HORIZONTAL	<i>O número de departamentos e/ou divisões organizacionais envolvidos na comunicação durante o processo de compra</i>	2 níveis (departamento de marketing, departamento de compras)	3 níveis (equipa de marketing, product manager e diretora de marketing)	2/3 níveis (brand manager e trade marketing manager)	2/3 níveis (dept. de marketing e de trade marketing têm influência direta, o dept. de vendas pode ter uma influência indireta)	1/2 níveis (product manager e trade marketing manager)	1/2 níveis (product manager e brand manager)

TABELA III: DIMENSÕES DO CENTRO DE COMPRAS (fonte: Johnston e Bonoma, 1981)

Verificamos que existe uma grande invariabilidade dos resultados ao longo dos casos estudados. No entanto, é relevante salientar que a extensividade e envolvimento lateral e vertical não são totalmente independentes do valor monetário envolvido - quando falamos em determinados projetos estratégicos da empresa, projetos especialmente importantes como campanhas de TV, lançamentos e/ou relançamentos, novo *packaging*, entre outros, a gestão de topo é normalmente envolvida no processo.

No que concerne aos papéis desempenhados pelas diferentes funções empresariais, verifica-se que existe um consenso quase universal entre os casos estudados - como poderemos ver na tabela seguinte.

PAPEL DESEMPENHADO	MEDIDA/CONCEPTUALIZAÇÃO	PRODUTOS LÁCTEOS FRESCOS (IOGURTES)	DERMOCOSMÉTICA	HOUSEHOLD CARE	BEBIDAS ALCÓOLICAS	VIDEOJOGOS	PRODUTOS ALIMENTARES
INICIADOR	<i>Pessoa ou função que dá início ao processo</i>	Departamento marketing	Product manager	Brand Manager	Brand manager ou Trade marketing manager	Dir. Marketing	Product Manager
INFLUENCIADOR	<i>Pessoa ou função que tem influência decisiva no processo de compra</i>	Departamento marketing	Product manager	Brand Manager	Brand manager ou Trade marketing manager	Dir. Marketing	Product Manager
DECISOR	<i>Pessoa ou função que tem poder formal para tomar a decisão (sim ou não) relativa à seleção de uma determinada agência</i>	Purchasing manager, brand manager, diretor de marketing, diretor geral (nem sempre)	Diretora de marketing	Brand Manager e Marketing Manager	Brand manager ou Trade marketing manager	Product Manager	Product Manager/Brand Manager e Diretor de Marketing mediante <i>report</i> dos anteriores
COMPRADOR	<i>Pessoa ou função que contrata o serviço</i>	Departamento de compras. Alguns valores são aprovados pelo Diretor geral.	Diretora de marketing	Brand Manager	Brand manager ou Trade marketing manager	Product Manager e Dir. Marketing	Product Manager/Brand Manager
GUARDIÃO (GATEKEEPER)	<i>Pessoa ou função que controla o fluxo de informação para os decisores</i>	Departamento marketing e departamento de compras	Equipa de marketing	Brand Manager	Brand manager ou Trade marketing manager	Product Manager e Dir. Marketing	Product Manager/Brand Manager
UTILIZADOR	<i>Pessoa ou função que faz uso do serviço/ interage com a agência</i>	Departamento marketing	Equipa de marketing	Brand Managers e Trade Marketing	Brand manager ou Trade marketing manager	Product Manager	Product Manager

TABELA IV: PAPÉIS DESEMPENHADOS NOS CENTROS DE COMPRAS (fontes: Webster, Wind e Bonoma)

No entanto, é de salientar que:

- Na globalidade dos casos, quem dá início ao processo de pitch acaba por ter um peso decisivo na tomada de decisão, uma vez que para além de assumir o papel de influenciador e guardião acaba por ser igualmente o utilizador;
- Apesar de em alguns casos se verificar que a gestão de topo tem um papel preponderante, a maioria dos intervenientes no processo goza de alguma autonomia.

5.4 SELEÇÃO DE AGÊNCIAS – DIMENSÕES E CRITÉRIOS ASSOCIADOS

A seleção de uma agência de publicidade constitui um ‘multiple-criteria problem’; de tomada de decisão que requer que se considerem uma série de fatores complexos como critérios de avaliação (Faisal e Khan 2008).

Quando um anunciante seleciona uma agência para organizar, comprar e gerir o funcionamento das suas atividades promocionais, existem determinados atributos, capacidades e características que são valorizadas pelos anunciantes e que devem ser satisfeitas antes da decisão final ser tomada (Fam e Waller 1999). Porém, nem sempre é fácil escolher a agência certa, nem sempre é fácil determinar qual encaixa mais corretamente nas necessidades do anunciante.

O estudo conduzido por Palihawadana e Barnes (2005) permitiu-nos definir as dimensões e critérios associados à seleção de agências de publicidade, sumarizados no **ANEXO 2**, onde temos identificado:

- **(1)** Os fatores e atributos associados à **procura de alternativas**;
- **(2)** **As competências da agência**, a ter em conta durante o processo de *pitching* e que a diferenciam das outras agências;
- **(3)** Os fatores que se evidenciam e que são favoráveis à tomada de decisão no que concerne à **compatibilidade cliente-agência** – demonstrados durante o processo de *pitching*.

5.4.1 PROCURA DE ALTERNATIVAS

De uma forma geral, no que concerne à **procura de alternativas**, quando se inicia um processo de pitch, constatamos que, transversalmente a todas as áreas/ sectores de atuação, temos **critérios e/ou conceitos que favorecem particularmente as agências**, nomeadamente:

- **Portfólio** (trabalhos/projetos anteriores) – que espelha a criatividade/ fator de diferenciação;
- **Referências e reputação da agência no mercado** – suportando as teorias de Palihawadana e Barnes (2005);
- **Cientes da agência** – igualmente para validar se as agências não trabalham marcas e/ou produtos concorrentes.

Uma vez que não estava considerado na revisão de literatura, é de salientar que foi referenciada a importância das credenciais da agência – não só é importante para as agências perceber quem está no lado do cliente, como para o cliente quem está no lado da agência, quem constitui a equipa da agência.

Outro facto curioso, mencionado na entrevista realizada à empresa de bebidas alcoólicas, refere-se à procura da agência mais adequada ao tipo de trabalho que se pretende realizar - existem muitas agências/ ateliers/ gabinetes no mercado, pelo que é importante destringir o que cada uma é capaz de fazer e quais fazem melhor. Fator para o qual também é importante realçar a indicação dada pela empresa de videojogos acerca dos prémios ganhos que favorecem o estatuto de *expertise* das agências.

Por outro lado, foi dado **menor destaque** a:

- **Preços praticados/ tabelas de preços** – embora cada vez mais exigidas pelos clientes devido à presente situação económica, em que assistimos a uma redução dos investimentos em publicidade – “a previsão é da Magna Global, unidade do grupo IPG Mediabrands, e aponta para um crescimento do mercado global de publicidade na ordem dos três por cento este ano. Contudo, em Portugal deverá manter-se a tendência de decréscimo. A Magna Global justifica o desempenho do mercado nacional com a situação política e económica do país, considerando que "continua a ser pouco positiva para as expectativas dos agentes económicos". Diz a agência que a recuperação do mercado publicitário

"não é expectável que ocorra já em 2014", ainda que possa ser mais favorável do que o ano em curso." – fonte: GCI *in* Briefing;

- **Localização e Tamanho da agência** – corroborando assim as teorias de (Michell, 1988) que nos dizem que clientes e agências tentam corresponder-se com parceiros semelhantes no que diz respeito ao número de clientes e sua dimensão, dimensão da agência e o tamanho da conta.

No caso específico da empresa de *Household Care*, quando têm de proceder à procura de alternativas, mais do que obedecer a uma lista pré-determinada de critérios e/ou fatores, os intervenientes no processo têm que seguir determinados regras e/ou procedimentos, como se poderá verificar pelos comentários *verbatim* em baixo:

- “Normalmente trabalham com agências alinhadas por imposição internacional”;
- “Inicialmente consideram-se as agências dentro pool”;
- “Quando as agências não fazem parte da pool, a empresa impõe a obrigatoriedade de abordar 3 fornecedores distintos, a partir de um determinado valor de investimento”.

5.4.2 COMPETÊNCIAS DA AGÊNCIA

Quanto às **competências da agência**, a ter em conta durante o processo de *pitching* e que diferenciam umas agências das outras, é importante referir que existem fatores com particular relevância para os anunciantes.

As respostas dadas pelos entrevistados (**ANEXO 2**) foram recodificadas em índices sintéticos (**ANEXO 5**), para quantificar o número de ocorrências/referências – como podemos ver na tabela seguinte.

COMPETÊNCIAS	PRODUTOS LÁCTEOS FRESCOS (IOGURTES)	DERMOCOSMÉTICA	HOUSEHOLD CARE	BEBIDAS ALCOÓLICAS	VIDEOJOGOS	PRODUTOS ALIMENTARES
CRIATIVIDADE	x	x	x	x	x	x
TIMING DE RESPOSTA	x	x	x	x		x
EXEQUIBILIDADE DAS PROPOSTAS			x	x		
COERÊNCIA COM O BRIEFING		x				x
CONSCIÊNCIA DE CUSTOS	x			x	x	x

TABELA V: COMPETÊNCIAS DA AGÊNCIA

Tal como Fam e Waller (2008) tinham evidenciado a criatividade é um dos fatores mais relevantes na conquista de novos clientes – e no que se refere às competências da agência neste estudo específico o mais importante. O que reforça as teorias de Michell (1984) que nos dizem que os clientes têm procurado aproximar-se de agências com reputações criativas superiores.

Os itens *timing* de resposta e consciência de custos foram os fatores com 2º maior número de referências.

A exequibilidade das propostas e coerência com o briefing surgem em Ex équo num terceiro lugar.

Numa das entrevistas foi mencionada a “Forma como incorporou a essência da marca”, o que reforça as descobertas de Dowling (1994) – de que a forma como a agência percebe o produto/ serviço que o cliente quer anunciar/ comunicar também é importante na escolha de uma agência.

Para além disso, é igualmente de salientar a referência à “Experiência - A proposta assenta em execuções já efetuadas no passado que resultam bem” – o que nos diz que a agência que propuser ideias que tenham provas dadas poderá favorecer a sua escolha.

5.4.3 COMPATIBILIDADE CLIENTE-AGÊNCIA

No que diz respeito à **compatibilidade cliente-agência**, demonstrada durante o processo de *pitching*, os fatores que se evidenciam e que são favoráveis à tomada de decisão confirmam a **importância do "fator humano"** - tal como Cagley e Roberts (1984), Parasuraman e Zeithaml (1983), Cagley (1986) e Fam e Waller (1999) já haviam evidenciado e que poderemos confirmar pelos comentários *verbatim* em baixo:

- “As pessoas do lado cliente e do lado da agência têm de se identificar”;
- “A equipa tem de mostrar comprometimento com a marca”;
- “Relacionamento com o cliente”;
- “*Ownership* - A agência vê o negócio do cliente como se tratasse do seu próprio negócio “;
- “Empatia entre *account* e gestor de produto”;

Todos estes pontos evidenciados em cima englobam critérios e/ou constructos associados ao relacionamento cliente-agência (**Anexo 6**), tal como a flexibilidade, a disponibilidade e a facilidade em compreender as necessidades do cliente.

De acordo com os resultados, os **fatores de relacionamento são o indicador mais significativo da compatibilidade cliente-agência** – o que vem reforçar as descobertas de Wackman et al. (1986) acerca do indicador mais significativo, embora com a particularidade dos fatores organizacionais terem perdido peso em detrimento dos padrões de trabalho e fatores de trabalho do produto.

Ao nível dos fatores de trabalho do produto, podemos evidenciar que “Quanto maior ênfase for dado aos resultados que a empresa poderá obter com a ideia inovadora, mais facilmente será essa a ideia que irá convencer as chefias e que será portanto a ideia vencedora”, o que nos leva a concluir que as agências que criam campanhas que

geram vendas saem favorecidas num processo de *pitch*, reafirmando as descobertas de Cataquet e Hague (1992).

No entanto, Tellis (1998) diz-nos que “Um anunciante não deve mudar de agência simplesmente porque a agência esteve ao seu redor por um longo período de tempo, porque os seus concorrentes mudaram recentemente de agência, têm grandes agências e mais conhecidas, ou porque o pessoal da agência ou anunciante mudaram” – é com base neste pressuposto que seguidamente iremos analisar o relacionamento cliente-agência no que concerne aos fatores que promovem a continuidade do relacionamento, bem como nas forças que instigam a rutura do mesmo.

5.5 FATORES QUE PROMOVEM A CONTINUIDADE DO RELACIONAMENTO CLIENTE-AGÊNCIA

O estudo de Wackman, Salmon e Salmon (1986) serviu-nos de modelo para organizar os fatores que podem influenciar o sucesso da relação agência-cliente: **(1) Produto de Trabalho; (2) Padrões de trabalho; (3) Fatores Organizacionais e (4) Fatores de Relacionamento.**

Como podemos constatar no **Anexo 7** a lealdade às agências está primordialmente relacionada com fatores de relacionamento e padrões de trabalho, seguida do produto de trabalho, quedando-se para o fim os fatores organizacionais, que têm menor relevância no processo como já havíamos referenciado anteriormente e ao contrário do que Buchanan et al. (1991) haviam apontado como os fatores estruturais mais importantes para determinar a estabilidade de relacionamento – muito devido ao contexto económico atual.

Do ponto de vista do relacionamento, os anunciantes têm preferência por agências que tenham “Elevada disponibilidade por parte dos KAM da agência”, aliás “disponibilidade a 100%”, “abertura para partilha de todo o tipo de informação seja ela positiva ou negativa”, e acima de tudo que assumam uma “relação de partilha” e

“comprometimento com a marca” com base numa “boa relação entre *accounts* e gestores de produto”.

Na perspetiva dos padrões de trabalho, espera-se que as agências sejam acima de tudo proativas na sugestão de algumas iniciativas e que cumpram e respeitem os *timings*, sem deixar de ter flexibilidade para se adaptar às necessidades do cliente.

Quanto ao produto de trabalho, os clientes apontam a qualidade do trabalho e a eficiência como os principais fatores, tal como uma constante aposta na inovação.

Tal como Davis (2004) havia constatado – os anunciantes querem campanhas eficazes, ideias brilhantes e exequíveis, ao mesmo tempo que esperam conselhos estratégicos e insights da sua agência.

Já o que diz respeito aos fatores organizacionais, apenas foi referenciado o “conhecimento da marca, da concorrência e do sector”, bem como a prática de “preços competitivos”.

Um dos entrevistados diz-nos que “A empresa ao apostar numa agência, vai desenvolvendo uma relação de partilha de marcas, guidelines e de informação confidencial, que não deve acontecer com vários parceiros para que o plano da marca não esteja muito exposto nem seria eficiente de um ponto de vista de tempo gasto” e que “se a empresa ficou satisfeita com a agência, será portanto contactada para futuros trabalhos a que a empresa espera que venha a responder com a mesma eficiência”.

Em virtude de tudo o que foi mencionado, torna-se evidente a necessidade de cooperação, colaboração e coordenação cliente-agência, com enfoque na partilha de informações, e no desenvolvimento conjunto de planos estratégicos e de sincronização de operações - evidenciadas por Svensson (2004) e Daugherty et al. (2006).

5.6 FORÇAS QUE INSTIGAM A RUTURA DO RELACIONAMENTO CLIENTE-AGÊNCIA

Relativamente a forças e/ou fatores que instigam a rutura do relacionamento cliente-agência com base nos resultados que constam no **Anexo 3 – Tabela 2** e no **Anexo 8**, podemos afirmar que as fontes mais influentes para a dissolução dos relacionamentos são atribuídas a uma perceção insatisfatória da qualidade do serviço/ do desempenho da agência.

Ao nível dos fatores de relacionamento, foram evidenciados:

- “Falhas de comunicação”;
- “Perda de empatia entre accounts e gestores de produto”;
- “Falta de confiança”;
- “Equipa do cliente a sentir que a agência não faz o suficiente porque sente que tem o negócio garantido”.

Que, como podemos ver, são maioritariamente características interpessoais, o que suporta as descobertas de Michel e Sanders, (1995).

No que concerne a padrões de trabalho e produto de trabalho importa salientar a importância que foi dada a:

- “Rutura dos valores estabelecidos no início da relação”;
- “Alteração da qualidade standard”;
- “Deixar de existir a mesma eficiência de resposta”;
- “Erros constantes”;
- “Performance que não corresponda aos critérios”;
- “Incumprimento”;
- “Falta de inovação”;
- “Falta de ideias novas da agência atual”;
- “Demora na resposta”

Confirma-se que os principais fatores que mais instigam a rutura assentam na criatividade (fatores do produto de trabalho) e/ou na qualidade do relacionamento de trabalho (padrões de trabalho e fatores de relacionamento) – o pessoal da agência não presta a devida atenção à conta do cliente e ao cumprimento dos prazos – o que vem reforçar as descobertas de Doyle, Corstjens, e Michell (1980); Bennett (1999); Souza (1992); e Davies e Paliawadana (2006).

Embora os clientes muito poucas vezes o reconheçam, ou mesmo raras as ocasiões, uma das respostas dos entrevistados que se refere à “não compreensão das necessidades” do cliente pode fazer-nos levantar a questão da falta de assistência do cliente e/ou má gestão de publicidade do lado do cliente (referidas por West e Paliwoda, 1994). As deficiências organizacionais podem levar ambos os grupos a entender uma má comunicação e causar mal-entendidos no relacionamento.

A referência de que “Por vezes as agências alteram os criativos e o trabalho pode também sofrer alterações significativas” reforça as conclusões de Hotz, Ryans, e Shanklin (1982), de que existe uma relação inversa entre a alta rotatividade da agência e a sua eficácia no tratamento da conta.

Por sua vez a “Pouca perceção/aceitação por parte da agência de novas realidades do negócio que obriguem a mudanças de custos” serve-nos de alerta para a atenção que os clientes/ anunciantes dispensam a novas alternativas de menor preço ou que fornecem um produto/ serviço de qualidade superior, como evidenciado por Souza (1992).

6. CONCLUSÕES

Com base nos resultados apresentados, podemos deduzir que quanto mais claro e rigoroso for um processo de *pitch*, mais vantagens terá para os anunciantes, bem como para as agências – o cliente vai conseguir muito mais facilmente fazer a avaliação das propostas e as agências não se perderão em horas de desmistificação tortuosa a tentar perceber porque perderam o concurso.

Do lado da Agência, devemos considerar que:

- A partir do momento em que as agências consigam localizar e identificar de onde parte a decisão dentro da empresa e quais os papéis e responsabilidades dos decisores dentro da organização, devem desenvolver e direcionar comunicação específica para esses indivíduos de modo a conferir maior eficácia aos esforços de comunicação no processo de *pitch* – reforçando assim a aplicabilidade e a validade em Portugal dos resultados aferidos anteriormente por outros investigadores (Lichtenthal, 1988; Bonoma 1982; Farrell e Schroder, 1996; Lichtental e Shani, 2000; e Rensburg et al., 2010).
- Quando as agências são chamadas a concurso há que estar atento a quem estende o convite, essa pessoa será muito provavelmente a pessoa a convencer desde logo. Os esforços iniciais devem ser totalmente direcionados ao departamento de marketing, particularmente na pessoa do brand, product ou trade manager, conforme a tipologia de projeto. Caso haja algum envolvimento da gestão de topo, será pertinente que a agência tente ganhar conhecimento do que a gestão de topo tem planeado para a marca/ empresa ou do que preocupações existem.
- No que concerne à sondagem ao mercado por parte dos clientes, as agências devem procurar apresentar um *portfolio* atualizado, bem como uma carteira de clientes que sejam relevantes para o cliente – na sua área de negócio e/ou atuação. Pode ser interessante igualmente apresentar as credenciais da

empresa – de quem constitui a equipa – e prémios ganhos pela agência (caso sejam relevantes) para (re)afirmar *expertise*;

- Pelo que conheço da realidade do mercado, enquanto profissional da área há mais de 10 anos, nos dias que correm será recomendável que se forneça uma tabela de preços aos clientes – e, caso a agência seja selecionada, será totalmente expectável que essa seja recambiada e haja um processo de negociação – os tempos apertam, os custos com publicidade também;
- É pertinente melhorar os processos internos e externos;
- É importante perceber o que correu mal ou bem nos últimos *pitches* e melhorar o que for preciso – para isso deve-se fomentar que os clientes deem um *feedback* honesto sobre as propostas;
- Quanto às competências, as agências devem sempre procurar acentuar aquilo que as diferencia fundamentalmente da concorrência – as ideias. Por outro lado, a proatividade não deve ser descurada – os anunciantes querem campanhas eficazes, ideias brilhantes e exequíveis, mas ao mesmo tempo esperam conselhos estratégicos e *insights* – as ideias *out of the box* estão *in the box* para os clientes – desde que o cliente perceba a sua mais-valia (ao nível de imagem e rentabilidade, e que isso não afete a sua perceção de custos, ou que pelo menos seja claro que custos acarreta implementar a proposta). Muito menos devem ser descurados *timings* de resposta – *it has to be excellent but on time*.

Do lado do cliente, torna-se relevante:

- Dar um *feedback* honesto, definir o alcance preciso e claro do trabalho e implementar melhorias no processo de *briefing* – o que pode trazer melhorias a todos os níveis – do relacionamento e dos processos de *pitching* – tal como Davis (2004) referiu;
- Assegurar uma boa assistência às agências – isto só vai favorecer o cliente no fim do processo;

- Garantir níveis de eficiência e eficácia na gestão da comunicação/ publicidade;
- Garantir que as agências têm toda a informação vital para desempenhar o seu trabalho;
- Assegurar que quando existam mudanças nas políticas internas e/ou externas que isso seja comunicado e fique claro para as agências com que trabalham;
- Dar *feedback* e avaliar as agências de forma periódica.

Para ambos, pode revelar-se importante:

- Fomentar o “fator humano” – como vimos, pode traduzir-se em resultados positivos – para ambos os lados – promover reuniões nas instalações da agência ou nas instalações do cliente pode ajudar a construir melhores parcerias entre os grupos por meio de reuniões periódicas de modo que todas as partes compreendam as necessidades de cada um;
- Estabelecer relações de partilha – tem que haver um comprometimento de parte a parte para garantir que todos estão a trabalhar com o mesmo objetivo;
- Constituir uma *joint-team* pode ser vantajoso, permitir que um brand manager sénior trabalhe junto com a equipa da agência, vai encurtar as linhas de comunicação e facilitar a "venda" em pontos críticos do processo de aprovação;
- O desenvolvimento conjunto de planos estratégicos e de sincronização de operações;
- Incentivar a cooperação, colaboração e coordenação.

7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

7.1 LIMITAÇÕES

A principal limitação do estudo prende-se com a natureza do mesmo – o facto de se tratar de um estudo exploratório e descritivo com base numa abordagem qualitativa é *per si* uma condicionante – não é passível de generalização mas esse também não era o intuito. Esta limitação também não é uma limitação em si, a ‘liberdade’ indutiva e dedutiva que o estudo permitiu, traduziu-se em resultados relativamente interessantes e que nos dão um mote para investigações futuras.

7.2 RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Primeiramente, seria interessante perceber junto da APAN e da APAP o porquê da falta de divulgação do Guia de Boas Práticas para Concursos de Publicidade – a maioria das empresas dos entrevistados consta na lista de associados da APAN, porém ninguém conhecia o Guia.

Num segundo nível, investigar modelos de avaliação de agências e/ou propostas criativas, e procurar desenvolver um modelo de avaliação estandardizado, passível de implementação junto dos associados da APAN, de modo a ‘regulamentar’ as atuações dos clientes no que concerne aos concursos.

Promover um estudo a nível nacional, quiçá em parceria com a APAN, para conseguir aferir resultados mais representativos com base nos critérios descobertos, passando-os sob uma lente quantitativa, para perceber quais são de facto os que têm mais peso e ponderação nas tomadas de decisão.

8. REFERÊNCIAS

8.1 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KOTLER, P. & KELLER, Kevin L. (2006). *Marketing management – Twelfth Edition*. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey. Pearson Prentice Hall.

TELLIS, G. J. & AMBLER, T. (2007). *The SAGE Handbook of Advertising*, Sage Publications.

SHETH, J. N. (pre-1986). A model of Industrial Buyer Behavior, *Journal of Marketing*, Oct. 1973, 50.

WEBSTER Jr., F. E. & WIND, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, *Journal of Marketing*, vol.36, 12-19.

WIND, Y. & FARIS, C. W. (1967). *Industrial buying and creative marketing*, Patrick Robinson, Allyn & Bacon, United States.

JOHNSTON, W. J. & BONOMA, T. V. (1981). The Buying Center: Structure and Interaction Patterns, *Journal of Marketing*, Vol. 45, 143-156.

BAPTISTA, C. S. (2008). O Comportamento de Compra Industrial e o Desenvolvimento de Estratégias de Marketing: Estudos de Caso em Mercados Industriais Concentrados, *Revista Portuguesa de Management*, 1.

HUNTER, G. K., BUNN, M.D. & PERREAULT Jr., W.D. (2006). Interrelationships among key aspects of the organizational procurement process, *International Journal of Research in Marketing*, 23, 155–170.

RENSBURG, M. J. van (229). Dimensions of Advertising Agency Client Satisfaction, *Journal of Contemporary Management*, Volume 7, 549 – 573.

BUNN, M.D., (1993). Taxonomy of Buying Decision Approaches. *Journal of Marketing*, Vol. 57, 38-56.

LICHTENTHAL, J. D. & S. SHANI (2000). Fostering Client-Agency Relationships: A Business Buyer Behaviour Perspective. *Journal of Business Research*, 49, 213 – 228 (lead article).

BARCLAY (1991). apud LICHTENTHAL, J. D. & S. SHANI (2000), Fostering Client-Agency Relationships: A Business Buyer Behaviour Perspective, *Journal of Business Research*, 49, 213 – 228 (lead article).

HENKE (1995). apud LICHTENTHAL, J. D. & S. SHANI (2000), Fostering Client-Agency Relationships: A Business Buyer Behaviour Perspective, *Journal of Business Research*, 49, 213 – 228 (lead article).

WILLS (1992). apud LICHTENTHAL, J. D. & S. SHANI (2000), Fostering Client-Agency Relationships: A Business Buyer Behaviour Perspective, *Journal of Business Research*, 49, 213 – 228 (lead article).

WEST & PALIWODA (1996). apud LICHTENTHAL, J. D. & S. SHANI (2000), Fostering Client-Agency Relationships: A Business Buyer Behaviour Perspective, *Journal of Business Research*, 49, 213 – 228 (lead article).

MICHELL & SANDERS (1995). apud LICHTENTHAL, J. D. & S. SHANI (2000), Fostering Client-Agency Relationships: A Business Buyer Behavior Perspective, *Journal of Business Research*, 49, 213 – 228 (lead article).

BUCHANAN & MICHELL (1991). apud LICHTENTHAL, J. D. & S. SHANI (2000), Fostering Client-Agency Relationships: A Business Buyer Behavior Perspective, *Journal of Business Research*, 49, 213 – 228 (lead article).

MURPHY & MAYNARD (1996). apud LICHTENTHAL, J. D. & S. SHANI (2000), Fostering Client-Agency Relationships: A Business Buyer Behavior Perspective, *Journal of Business Research*, 49, 213 – 228 (lead article).

FAM, K. & WALLER D. (2008). Agency-Client Relationship Factors Across Life-Cycle Stages. *Journal of Relationship Marketing*, Volume 7, Issue 2.

RENSBURG, M. J. van, VENTER, P. & STRYDOM, J.W. (2010). Approaches taken by South African advertisers to select and appoint advertising agencies, *Southern African Business Review*, Volume 14, Number 1.

DWYER & TANNER (2001). apud RENSBURG, M. J. van, VENTER, P. & STRYDOM, J.W. (2010). Approaches taken by South African advertisers to select and appoint advertising agencies, *Southern African Business Review*, Volume 14, Number 1.

FAISAL, M. N. & KHAN, B. M. (2008). Selecting an Advertising Agency: A Multi-Criteria Decision Making Approach. *VISION: The Journal of Business Perspective*, Vol. 12 No. 4, 13-22.

FARRELL, M. A. & SCHRODER, W. (1996). *Antecedents and Effectiveness of Influence Strategies in the Selection and Purchase of the Services of an Advertising Agency*. Southern Marketing Theory and Applications, Vol. II, Marketing Science Centre, University of South Australia, 202-222.

PALIHAWADANA, D. & BARNES, B.R. (2005). Investigating agency–client relationships in the Polish advertising industry, *International Journal of Advertising*, 24(4), 487–504.

WALLER, D. S. (2004). *Developing an account-management lifecycle for advertising agency-client relationships*, Marketing Intelligence & Planning Vol. 22 No. 1, 2004, School of Marketing, University of Technology, Sydney, Australia.

CAGLEY & ROBERTS (1984) apud WALLER, D. S. (2004). *Developing an account-management lifecycle for advertising agency-client relationships*, Marketing Intelligence & Planning Vol. 22 No. 1, 2004, School of Marketing, University of Technology, Sydney, Australia.

FAM & WALLER (1999) apud WALLER, D. S. (2004). *Developing an account-management lifecycle for advertising agency-client relationships*, Marketing Intelligence & Planning Vol. 22 No. 1, 2004, School of Marketing, University of Technology, Sydney, Australia.

WACKMAN, SALMON & SALMON (1986) apud WALLER, D. S. (2004). *Developing an account-management lifecycle for advertising agency-client relationships*, Marketing Intelligence & Planning Vol. 22 No. 1, 2004, School of Marketing, University of Technology, Sydney, Australia.

DEVINNEY, T., DOWLING G. & COLLINS, M. (2005). Client and agency mental models in evaluating advertising, *International Journal of Advertising*, 24, 35–50.

FARRELL, M.A. & SCHRODER, W. (1995). *Influence Tactics Used In the Selection and Purchase of Advertising Agency Services*, Proceedings of the Marketing Educator's and Researcher's International Conference, Gold Coast, 2-5.

DENZIN, N. & Y. LINCOLN (1994). *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publication, California, 3-5.

SMITH, J. L. (2009). *Navigating Through the Pitch Landscape: An Examination of Clients, Consultants, and Advertising Agencies during the Pitch Process*, The University of Texas, Austin.

Agency Search –What Matters? Winning Strategies for Ad Agencies. (2007) American Association of Advertising Agencies and Millward Brown.

Tellis, G. J. & Ambler, T. (2007). *The SAGE Handbook of Advertising*, SAGE Publications. 2007. Chapter 10 - Client–Agency Relationships

YIN, R. (1989). *Case Study Research*, Sage Publication, California, 22-26.

YIN, R. (1993). *Application of Case Study Research*, Sage Publication, California, 33-35.

YIN, R. (2003). *Case Study Research, Design & Methods*, 3rd Ed, Sage Publication, Applied Social Research Methods Series Vol. 5.

SAUNDERS, M., LEWIS, P. & THORNHILL, A. (2009), *Research Methods for Business Students*, Pearson Education, London.

8.2 OUTRAS

WFA & EACA. (2009). *WFA/EACA Guidelines on Client–agency Relations and Best Practice in the Pitch Process*.

Disponível em: <http://www.eaca.be/upload/documents/guidelines/WFA-EACAPitchGuidelinesFinal.pdf> [Acesso em 2013/08/07]

GCI (2013). Mercado publicitário vai crescer, mas em Portugal (ainda) não. *Briefing*.

Disponível em: <http://www.briefing.pt/publicidade/item/21518-mercado-publicitario-vai-crescer-mas-em-portugal-ainda-nao.html> [Acesso em: 2013/09/15]

Khan, S. & VanWynsberghe, R. (2008). Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization [54 paragraphs]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 9(1), Art. 34

Disponível em: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0801348> [Acesso em 2013/09/12]

Independent Agency Search and Selection Company (IAS)

Disponível em: <http://www.agencyselection.co.za/> [Acesso em 2013/09/18]

APAP/ APAN (2009), *Agência Certa - Guia de boas práticas para concursos de agências de publicidade e comunicação*. APAP e APAN

Disponível em:

<http://www.apan.pt/PDF/conhecimento/Guias/ApanNoticiaGuiaI/index.html> [Acesso em 2013/06/22]

APAN – Associação Portuguesa de Anunciantes

Disponível em: www.apan.pt [Acesso em 2013/07/12]

APAP – Associação Portuguesa de Empresas de Publicidade e Comunicação

Disponível em: <http://www.apap.co.pt/> [Acesso em 2013/07/12]



ANEXOS

ANEXO 1. GUIÃO DE ENTREVISTA

SELEÇÃO DE AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE EM PORTUGAL

“Selecionar a agência de publicidade mais adequada é uma decisão crucial para qualquer empresa. Se escolhida criteriosamente, pode levar a resultados positivos para a empresa. Por outro lado, um ajuste errado agência / cliente não afetará somente a relação de trabalho, mas também será um desperdício de dinheiro - um risco que não vale a pena correr no enquadramento económico atual” (McDowell 2009) ^[1]

^[1] CEO da Independent Agency Search and Selection Company
(IAS) - <http://www.agencyselection.co.za/>

NOTA INTRODUTÓRIA

Em Portugal, a APAN (Associação Portuguesa de Anunciantes) e a APAP (Associação Portuguesa das Empresas de Publicidade e Comunicação) sugerem-nos e subscrevem um guia de boas práticas^[2], que nos diz que:

- Há que ter presente que os concursos são exercícios altamente dispendiosos e desgastantes, tanto para as agências como para os anunciantes;
- Ao esvaziar a agência de grande parte dos seus recursos, prejudica os seus restantes clientes;
- A seleção e a retenção da agência certa, é fundamental para qualquer anunciante, dado o importante papel que estas desempenham na promoção da empresa e das suas marcas, tendo como objetivo último, a sua rentabilidade;

- Os relacionamentos de longo prazo tendem a beneficiar a saúde das marcas.

No entanto, há questões que se mantêm. O que leva o anunciante a iniciar um processo de *pitch*? O que esperam os clientes e os anunciantes? O que os leva a mudar de agência? Será que as agências têm capacidade para responder às suas exigências e critérios? Que critérios ou ponderações são feitas? Será que todos os clientes fazem a avaliação da mesma forma? E será que vale a pena “ir a jogo” na maioria dos *pitches*? Será que compensa às agências investir tempo e recursos num “concurso” ou competição criativa?

É com base nestas questões que surge a problemática desta investigação. Esta entrevista é realizada no âmbito da Dissertação do Mestrado em Marketing do ISEG acerca da Seleção de Agências de Publicidade em Portugal, cujo conteúdo pode vir a constituir um contributo para a compreensão do comportamento dos anunciantes face às agências num processo de *pitch*.

Dado que se trata de um Estudo exploratório, o recurso à Entrevista visa captar a realidade de cada entrevistado: as suas experiências, opiniões e atividades desenvolvidas enquanto “compradores” de serviços de publicidade/ comunicação. Seja o mais pormenorizado possível. Sempre que seja necessário um enquadramento temporal nas suas ações de *pitching*, o entrevistado deve reportar-se aos últimos doze meses.

Tratando-se de uma investigação independente, as suas respostas serão trabalhadas de forma confidencial e não serão utilizadas para nenhum outro propósito - não lhe serão pedidos quaisquer dados de carácter pessoal pelo que posteriormente não será possível relacionar as respostas com os entrevistados.

^[2] APAP e APAN, Agência Certa - Guia de boas práticas para concursos de agências de publicidade e comunicação, 2009

CARACTERIZAÇÃO

Todos os dados das entrevistas serão tratados de forma a proteger a confidencialidade. Portanto, nenhum nome e/ou entidade serão mencionados e as informações serão codificadas.

Área de Negócio

Descreva de forma sucinta em que área de negócio ou sector se situa a empresa em que trabalha

Descrição do cargo

- Brand Manager
- Key Account Manager
- CEO
- Director Financeiro
- Executivo Marketing
- Product Manager
- Category Manager
- Director Marketing
- Trade Marketing Manager
- Outro _____

Descreva sucintamente o que envolve a sua função

Considera ter um papel importante e/ou decisivo sobre o resultado do pitch?

- Sim
- Não

Há quanto tempo trabalha na empresa?

- Menos de 6 meses
- 6 meses - 1 ano
- 1-3 anos
- 3-5 anos
- Há mais de 5 anos

Idade

- 18-25
 - 26-34
 - 35-54
 - 55-64
 - >65
-

PITCHING**ATIVIDADES ESSENCIAIS DO PROCESSO DE PITCH E PRINCIPAIS INTERVENIENTES**

Sempre que necessário descreva de forma detalhada quem e o que envolve cada uma.

Tem conhecimento do Guia de boas práticas para concursos de agências de publicidade e comunicação desenvolvido pela APAN em parceria com a APAP?

- Sim
- Não

Answer If Tem conhecimento do Guia de boas práticas para concursos ... Sim Is
Selected

Qual a sua opinião acerca do Guia de Boas Práticas da APAN/APAP? Consideraria pertinente adotar/ implementar o programa sugerido?

A empresa em que trabalha tem procedimentos e/ou normas de avaliação estabelecidas para os processos de *pitch*?

- Sim
- Não

Answer If A empresa em que trabalha tem procedimentos e/ou normas d... Sim Is Selected

Procedimentos e/ou normas de avaliação estabelecidas na empresa

Como são feitas as avaliações das agências?

Que critérios são normalmente utilizados para avaliar as agências?

Quando pensa no processo de *pitch* em geral, o que lhe ocorre?

- a. Aspectos positivos?
- b. Aspectos negativos?

O que o leva ou à sua empresa a iniciar um processo de *pitch*?

Indique algumas das principais razões que o levam a dar início a um *pitch*

Identifique os principais intervenientes no processo

Quem, de uma forma geral, dá início ao processo?

Quem define o plano de comunicação das marcas e/ou da empresa?

Quem elabora os briefings?

Quem decide e/ou seleciona as agências a chamar a concurso?

Quem avalia as propostas recebidas?

Quem define os procedimentos de contratualização e/ou *fees*?

Quantos responsáveis e/ou departamentos e divisões estão normalmente envolvidos no processo?

Quem tem influência, direta ou indireta, no processo?

As chefias de topo são envolvidas no processo?

Quem mantém o relacionamento direto com a agência (na base do dia a dia)?

Quem tem um papel decisivo na tomada de decisão?

O que espera da(s) agência(s) enquanto anunciante?

SELEÇÃO DE AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

DIMENSÕES E CRITÉRIOS ASSOCIADOS

A seleção de uma agência de publicidade constitui um 'multiple-criteria problem'; de tomada de decisão que requer que se considerem uma série de fatores complexos como critérios de avaliação (Faisal e Khan 2008).

Quando um anunciante seleciona uma agência para organizar, comprar e gerir o funcionamento das suas atividades promocionais, existem determinados atributos, capacidades e características que são valorizadas pelos anunciantes e que devem ser satisfeitas antes da decisão final ser tomada (Fam e Waller 1999). Porém, nem sempre é fácil escolher a agência certa, nem sempre é fácil determinar qual encaixa mais corretamente nas necessidades do anunciante.

AGÊNCIA - A PROCURA DE ALTERNATIVAS

Quando procura alternativas no mercado e convida uma determinada agência de comunicação para o *pitch* que fatores e/ou atributos costuma ter em conta?

Indique todos os que considerar pertinentes.

COMPETÊNCIAS DA AGÊNCIA - DEMONSTRADAS DURANTE O PROCESSO DE PITCHING

Num concurso, quando da avaliação das agências e/ou propostas quais considera serem as principais competências ou capacidades da agência a ter em conta? Quais os fatores que diferenciam uma agência das demais?

Indique todas as que considerar pertinentes.

COMPATIBILIDADE CLIENTE-AGÊNCIA- DEMONSTRADAS DURANTE O PROCESSO DE PITCHING

Quais considera serem fatores decisivos na tomada de decisão ? Que fatores se evidenciam e considera favoráveis à escolha?

Indique todos os que achar pertinentes.

RELACIONAMENTO CLIENTE-AGÊNCIA

CONTINUIDADE E RUPTURA

“Um anunciante não deve mudar de agência simplesmente porque a agência esteve ao seu redor por um longo período de tempo, porque os seus concorrentes mudaram recentemente de agência, têm grandes agências e mais conhecidas, ou porque o pessoal da agência ou anunciante mudaram" (Tellis, 1998).

FATORES QUE PROMOVEM A LEALDADE E CONTINUIDADE

Quais os fatores que considera pertinentes na promoção da continuidade da relação cliente-agência? O que o leva a manter a(s) agência(s) com que trabalha e/ou tem trabalhado?

Indique todos os que achar pertinentes.

FATORES QUE INSTIGAM A RUPTURA

Na relação cliente-agência quais os principais fatores que instigam a rutura? O que o leva a mudar de agência e/ou a procurar outras alternativas?

Indique todos os que achar pertinentes.

ANEXO 2. SELEÇÃO DE AGÊNCIAS - DIMENSÕES E CRITÉRIOS ASSOCIADOS

	AGÊNCIA - PROCURA DE ALTERNATIVAS	COMPETÊNCIAS DA AGÊNCIA - DEMONSTRADAS DURANTE O PROCESSO DE PITCHING	COMPATIBILIDADE CLIENTE-AGÊNCIA- DEMONSTRADAS DURANTE O PROCESSO DE PITCHING
IOGURTES	<p>Equipa da agência</p> <p>Projetos</p> <p>Localização da agência</p> <p>Empresas com as quais trabalha</p> <p>Referências</p>	<p>Rapidez com que trabalha</p> <p>Qualidade na proposta</p> <p>Conhecimento/criatividade da equipa</p> <p>O preço tem de estar no budget</p> <p>A proposta tem de estar ajustada ao briefing</p>	<p>Tem de ser evidenciada criatividade</p> <p>A equipa tem de mostrar comprometimento com a marca</p> <p>As pessoas do lado cliente e do lado da agência têm de se identificar</p>
DERMOCOSMÉTICA	<p>Clientes da agência</p> <p>Trabalhos anteriores</p> <p>Diferenciação</p> <p>Criatividade</p>	<p>Criatividade</p> <p>Proatividade</p> <p>Cumprimento de <i>timings</i></p>	<p>Capacidade de trabalho</p> <p>Seriedade</p> <p>Dinamismo</p> <p>Inovação</p> <p>Cumprimento de <i>timings</i></p>
HOUSEHOLD CARE	<p>Normalmente trabalham com agências alinhadas por imposição internacional</p> <p>Inicialmente consideram-se as agências dentro pool</p> <p>Quando as agências não fazem parte da pool, a empresa impõe a obrigatoriedade de abordar 3 fornecedores distintos, a partir de um determinado valor de investimento</p>	<p>Resposta adequada ao <i>briefing</i></p> <p>Criatividade - Propostas inovadoras e <i>out of the box</i></p> <p>Experiência - A proposta assenta em execuções já efetuadas no passado que resultam bem</p> <p>Forma como incorporou a essência da marca</p> <p>Rapidez de resposta</p> <p>Exequibilidade das propostas</p>	<p>Relacionamento com o cliente</p> <p><i>Ownership</i> - A agência vê o negócio do cliente como se tratasse do seu próprio negócio</p> <p>Flexibilidade na resposta a pedidos</p> <p>Rapidez de resposta</p>
BEBIDAS ALCOÓLICAS	<p>Qual o tipo de trabalho que pretendo</p> <p>A reputação no mercado da agência (que tenham desenvolvido exemplos que consideramos bons)</p> <p>Se trabalham com a concorrência</p> <p>Que preços praticam</p>	<p>Resposta dentro do <i>timing</i></p> <p>Apresentar uma ideia verdadeiramente inovadora – criatividade</p> <p>Exequibilidade das propostas – “Se conseguem garantir aplicabilidade prática das propostas”</p> <p>Preços controlados - custos implicados</p>	<p>Quanto melhor estiver explicado o trabalho</p> <p>Quanto maior ênfase for dado aos resultados que a empresa poderá obter com a ideia inovadora, mais facilmente será essa a ideia que irá convencer as chefias e que será portanto a ideia vencedora.</p>
VIDEOJOGOS	<p>Criatividade</p> <p>Trabalho efetuado</p> <p>Prémios ganhos</p>	<p>Criatividade/ Originalidade</p> <p>Orçamento</p> <p><i>Up to date</i> com novas tendências</p>	<p>Empatia entre <i>account</i> e gestor de produto</p>
PRODUTOS ALIMENTARES	<p>Portfólio</p> <p>Clientes</p> <p>Tamanho da empresa</p> <p>Orçamento</p>	<p>Rapidez resposta</p> <p>Coerência com briefing</p> <p>Criatividade</p> <p>Budget</p>	<p>Disponibilidade</p> <p>Flexibilidade</p> <p>Facilidade em compreender as nossas necessidades</p>

ANEXO 3. RELACIONAMENTO CLIENTE-AGÊNCIA

FATORES QUE PROMOVEM A CONTINUIDADE DO RELACIONAMENTO CLIENTE-AGÊNCIA					
PRODUTOS LÁCTEOS FRESCOS (IOGURTES)	DERMOCOSMÉTICA	HOUSEHOLD CARE	BEBIDAS ALCOÓLICAS	VIDEOJOGOS	PRODUTOS ALIMENTARES
<p>Elevada disponibilidade por parte dos KAM da agência</p> <p>Abertura para partilha de todo o tipo de informação seja ela positiva ou negativa</p> <p>Proatividade na sugestão de algumas iniciativas</p> <p>Comprometimento com a marca</p> <p>Preços Competitivos</p>	<p>Conhecimento dos códigos da marca</p> <p>Seriedade</p> <p>Cumprimento de <i>timings</i></p> <p>Proatividade</p>	<p>Conhecimento da marca e da concorrência, do sector</p> <p>Rapidez de resposta</p> <p>Flexibilidade para se adaptar às necessidades do cliente</p> <p>As agencias que apresentam uma performance que corresponda aos critérios são mantidas na <i>pool</i> de agencias autorizadas para todas as marcas.</p> <p>Proatividade</p>	<p>A empresa ao apostar numa agência, vai desenvolvendo uma relação de partilha de marcas, <i>guidelines</i> e de informação confidencial, que não deve acontecer com vários parceiros para que o plano da marca não esteja muito exposto nem seria eficiente de um ponto de vista de tempo gasto</p> <p>Se a empresa ficou satisfeita com a agência, será portanto contactada para futuros trabalhos a que a empresa espera que venha a responder com a mesma eficiência</p>	<p>Trabalho efetuado</p> <p>Boa relação entre <i>accounts</i> e gestores de produto</p>	<p>O bom trabalho desempenhado</p> <p>Apresentação de inovação nas propostas</p> <p>Apresentação de novas ideias</p> <p>Disponibilidade a 100%</p>

TABELA 1: LEALDADE/ CONTINUIDADE DO RELACIONAMENTO CLIENTE-AGÊNCIA

FATORES QUE INSTIGAM A RUTURA DO RELACIONAMENTO CLIENTE-AGÊNCIA					
PRODUTOS LÁCTEOS FRESCOS (IOGURTES)	DERMOCOSMÉTICA	HOUSEHOLD CARE	BEBIDAS ALCOÓLICAS	VIDEOJOGOS	PRODUTOS ALIMENTARES
<p>Pouca perceção/aceitação por parte da agência de novas realidades do negócio que obriguem a mudanças de custos.</p> <p>Equipa do cliente a sentir que a agência não faz o suficiente porque sente que tem o negócio garantido.</p>	<p>Incumprimento</p> <p>Falta de confiança</p> <p>Erros constantes</p> <p>Falta de inovação</p>	<p>Demora na resposta</p> <p>Falta de ideias novas da agência atual</p> <p>Oportunidade de conhecer novas abordagens</p> <p>As agencias que apresentam uma performance que não corresponda aos critérios são eliminadas da <i>pool</i> de agencias autorizadas para todas as marcas.</p> <p>Rutura dos valores estabelecidos no início da relação</p> <p>Alteração da qualidade <i>standard</i></p>	<p>Se deixar de existir a mesma eficiência de resposta (ex: por vezes as agências alteram os criativos e o trabalho pode também sofrer alterações significativas).</p> <p>Se houver alguma indicação superior (ex: nas multinacionais, pode existir um número de agências pré-selecionadas para o desenvolvimento de determinados trabalhos).</p>	<p>Falhas de comunicação</p> <p>Perda de empatia entre <i>accounts</i> e gestores de produto</p>	<p>Falta de inovação na apresentação das propostas</p> <p>Falta de rapidez na resposta às nossas necessidades</p> <p>A não compreensão das nossas necessidades</p>

TABELA 2: RUTURA DO RELACIONAMENTO CLIENTE-AGÊNCIA

ANEXO 4. ENTREVISTADOS – DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES

	CARGO	DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO
PRODUTOS LÁCTEOS FRESCOS (IOGURTES)	PURCHAGING MANAGER	Responsabilidade sobre o budget de bens e serviços da empresa e custos de marketing. Participação ativa na negociação dos mesmos e em todo o processo de compra.
DERMOCOSMÉTICA	PRODUCT MANAGER	Responsável por um grupo de franchises dentro de uma marca e com responsabilidades sobre previsões de venda, análise de mercado, desenvolvimento de campanhas promocionais no ponto de venda, análise da concorrência, gestão de budget de marketing, elaboração de reuniões, entre outros.
HOUSEHOLD CARE	BRAND MANAGER	Responsável por toda a comunicação, promoção, planeamento, <i>pricing</i> , estudos de mercado, bem como todas as áreas adjacentes à gestão de produtos e de marcas.
BEBIDAS ALCOÓLICAS	BRAND MANAGER	Desenvolver o plano de comunicação e promoção da marca e assegurar a sua implementação.
VIDEOJOGOS	TRADE MARKETING MANAGER	Responsável pelo lançamento de campanhas nos canais de distribuição da companhia.
PRODUTOS ALIMENTARES	PRODUCT MANAGER	Elaboração e Implementação do Plano Marketing; Elaboração e Controlo de Budget; Definição das Campanhas Promocionais.

ANEXO 5. COMPETÊNCIAS DA AGÊNCIA**CODIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS**

ÍNDICES SINTÉTICOS	VARIÁVEIS
CRIATIVIDADE	Conhecimento/criatividade da equipa Criatividade Criatividade - Propostas inovadoras e <i>out of the box</i> Criatividade/ Originalidade Apresentar uma ideia verdadeiramente inovadora – criatividade
TIMING DE RESPOSTA	Rapidez com que trabalha Cumprimento de <i>timings</i> Rapidez de resposta Resposta dentro do <i>timing</i>
EXEQUIBILIDADE DAS PROPOSTAS	Exequibilidade das propostas Exequibilidade das propostas – “Se conseguem garantir aplicabilidade prática das propostas”
COERÊNCIA COM O BRIEFING	A proposta tem de estar ajustada ao briefing Resposta adequada ao <i>briefing</i> Coerência com briefing
CONSCIÊNCIA DE CUSTOS	O preço tem de estar no budget Preços controlados - custos implicados Orçamento Budget

ANEXO 6.COMPATIBILIDADE CLIENTE-AGÊNCIA
AGRUPAMENTO DE FATORES

CONJUNTO DE FATORES	FATORES
FATORES DE RELACIONAMENTO	<p>A equipa tem de mostrar comprometimento com a marca</p> <p>As pessoas do lado cliente e do lado da agência têm de se identificar</p> <p>Relacionamento com o cliente</p> <p>Ownership - A agência vê o negócio do cliente como se tratasse do seu próprio negócio</p> <p>Empatia entre account e gestor de produto</p> <p>Disponibilidade</p> <p>Flexibilidade</p> <p>Flexibilidade na resposta a pedidos</p> <p>Facilidade em compreender as nossas necessidades</p>
FATORES ORGANIZACIONAIS	n/a
PADRÕES DE TRABALHO	<p>Seriedade</p> <p>Dinamismo</p> <p>Cumprimento de timings</p> <p>Capacidade de trabalho</p> <p>Rapidez de resposta</p>
FATORES DE TRABALHO DO PRODUTO	<p>Tem de ser evidenciada criatividade</p> <p>Inovação</p> <p>Quanto melhor estiver explicado o trabalho</p> <p>Quanto maior ênfase for dado aos resultados que a empresa poderá obter com a ideia inovadora, mais facilmente será essa a ideia que irá convencer as chefias e que será portanto a ideia vencedora</p>

**ANEXO 7. FATORES QUE PROMOVEM A CONTINUIDADE
DO RELACIONAMENTO CLIENTE-AGÊNCIA
AGRUPAMENTO DE FATORES**

CONJUNTO DE FATORES	FATORES
FATORES DE RELACIONAMENTO	<p>Elevada disponibilidade por parte dos KAM da agência/ Disponibilidade a 100%</p> <p>Abertura para partilha de todo o tipo de informação seja ela positiva ou negativa/ Relação de partilha</p> <p>Boa relação entre accounts e gestores de produto</p> <p>Comprometimento com a marca</p>
FATORES ORGANIZACIONAIS	<p>Conhecimento da marca e da concorrência, do sector</p> <p>Preços Competitivos</p>
PADRÕES DE TRABALHO	<p>Proatividade na sugestão de algumas iniciativas/ Proatividade/ Proatividade</p> <p>Conhecimento dos códigos da marca</p> <p>Cumprimento de timings/ Rapidez de resposta</p> <p>Flexibilidade para se adaptar às necessidades do cliente</p> <p>Seriedade</p> <p>Apresentação de inovação nas propostas/ Apresentação de novas ideias</p>
FATORES DE TRABALHO DO PRODUTO	<p>Trabalho efetuado/ O bom trabalho desempenhado</p> <p>Eficiência na resposta/ Performance que corresponda aos critérios</p> <p>Apresentação de inovação nas propostas/ Apresentação de novas ideias</p>

**ANEXO 8. FATORES QUE INSTIGAM A RUTURA
DO RELACIONAMENTO CLIENTE-AGÊNCIA
AGRUPAMENTO DE FATORES**

CONJUNTO DE FATORES	FATORES
FATORES DE RELACIONAMENTO	<p>Falhas de comunicação</p> <p>Perda de empatia entre <i>accounts</i> e gestores de produto</p> <p>Falta de confiança</p> <p>Equipa do cliente a sentir que a agência não faz o suficiente porque sente que tem o negócio garantido.</p>
FATORES ORGANIZACIONAIS	<p>Oportunidade de conhecer novas abordagens</p> <p>Pouca perceção/aceitação por parte da agência de novas realidades do negócio que obriguem a mudanças de custos.</p> <p>Se houver alguma indicação superior (ex: nas multinacionais, pode existir um número de agências pré-selecionadas para o desenvolvimento de determinados trabalhos).</p> <p>Por vezes as agências alteram os criativos e o trabalho pode também sofrer alterações significativas</p>
PADRÕES DE TRABALHO	<p>Rutura dos valores estabelecidos no início da relação</p> <p>Falta de ideias novas da agência atual</p> <p>A não compreensão das nossas necessidades</p> <p>Demora na resposta</p> <p>Falta de rapidez na resposta às nossas necessidades</p> <p>Se deixar de existir a mesma eficiência de resposta</p>
FATORES DE TRABALHO DO PRODUTO	<p>... performance que não corresponda aos critérios...</p> <p>Alteração da qualidade standard</p> <p>Incumprimento</p> <p>Falta de inovação na apresentação das propostas</p> <p>Erros constantes</p> <p>Falta de inovação</p>