

PESQUISA

# CENSO AGÊNCIAS 2019

Realização:

**Operand**<sup>®</sup>

Parceiros:



Apoio:



ASSOCIAÇÃO DOS  
PROFISSIONAIS  
DE PROPAGANDA





## Dicas de uso: Como aproveitar melhor este material

Para que você aproveite de maneira mais eficiente todos os recursos disponíveis neste *ebook*, produzimos um material inteligente.

**Sumário:** ao clicar em um dos itens do sumário você poderá acessar diretamente a questão de seu maior interesse.

**Para voltar ao sumário,** clique em “>SUMÁRIO” na parte inferior.

**Conteúdos complementares:** alguns textos que acompanham os gráficos possuem links [como este](#) com conteúdos complementares.

**Convidados:** na descrição dos cargos de nossos convidados há um link redirecionando você para um site em que poderá conhecer mais um pouco sobre eles.

# Sumário



|  |    |
|--|----|
| <b>Sobre a Pesquisa</b> .....                                    | 5  |
| <b>PERFIL</b> .....  | 7  |
| 1. Localização .....   | 8  |
| 2. Área de atuação .....   | 8  |
| 3. Tempo de empresa .....  | 9  |
| 4. Tamanho da empresa .....                                      | 9  |
| 5. Fase da empresa .....   | 10 |
| 6. Experiência dos gestores .....                                | 11 |
| 7. Envolvimento com entidades .....                              | 11 |
| <b>GESTÃO INTERNA</b> .....                                      | 12 |
| 8. Tempo dedicado à gestão do próprio negócio .....              | 13 |
| 9. Outras atividades exercidas pelo gestor .....                 | 14 |
| 10. Principais dificuldades de gerenciamento .....               | 14 |
| 11. Fluxo de trabalho na empresa .....                           | 16 |
| <b>Fluxo de Trabalho na empresa</b> .....                        | 17 |
| 12. Índice de retrabalho (refação) .....                         | 21 |
| 13. Formas de gerenciar o retrabalho com clientes .....          | 22 |
| 14. Formas de avaliar a produtividade da equipe .....            | 23 |
| 15. Atividades mais terceirizadas .....                          | 24 |
| 16. A composição de valores varia de acordo com: .....           | 24 |
| 17. Receita média mensal por pessoa .....                        | 25 |
| 18. Serviços com melhor rentabilidade financeira .....           | 26 |
| 19. Forma de análise do retorno financeiro .....                 | 28 |
| <b>Comentário: Formas de análise do retorno financeiro</b> ..... | 29 |

|   |    |  |    |
|---|----|--|----|
| <b>GESTÃO DE PESSOAS E SALÁRIOS</b> .....                       | 31 | <b>Comentário: Gerenciamento de atividades de clientes em contrato de fee mensal</b> ..... | 62 |
| 20. Formato das próximas contratações.....                      | 32 | 39. Frequência de ações para retenção de clientes .....                                    | 64 |
| <b>Comentário: Formato das próximas contratações</b> .....      | 33 | 40. Motivos pelos quais a agência perde cliente.....                                       | 65 |
| 21. Habilidades a desenvolver na equipe.....                    | 36 | <b>PERSPECTIVAS E MERCADO</b> .....  | 66 |
| 22. Média salário bruto - Diretor de criação .....              | 37 | 41. Instabilidade econômica: medidas para  |    |
| 23. Média salário bruto - Diretor de Arte.....                  | 39 | minimizar impactos negativos .....   | 67 |
| 24. Média salário bruto - Atendimento/Comercial .....           | 41 | 42. Receitas provenientes de comissão e honorários .....                                   | 68 |
| 25. Média salário bruto - Redator .....                         | 43 | 43. Próximos investimentos.....  | 69 |
| 26. Média salário bruto - Financeiro.....                       | 45 | 44. Saldo financeiro de 2018 x 2017 .....  | 70 |
| 27. Média salário bruto - Mídia/Produção.....                   | 47 | <b>PERGUNTAS DOS PARCEIROS</b> .....   | 71 |
| 28. Média salário bruto - Analista de Marketing Digital.....    | 49 | 45. Em quais ocasiões a agência realiza pesquisa.....                                      | 72 |
| <b>PRECIFICAÇÃO DE SERVIÇOS</b> .....                           | 51 | 46. Como a agência realiza pesquisas .....   | 73 |
| 29. Valor médio - Desenvolvimento de Outdoor .....              | 52 | 47. Principal desafio na elaboração de uma pesquisa .....                                  | 74 |
| 30. Valor médio - Criação de E-mail Marketing .....             | 53 | 48. Valor investido mensalmente com assinatura   |    |
| 31. Valor médio - Gestão de mídias sociais .....                | 54 | de softwares e ferramentas para a agência .....  | 75 |
| 32. Valor médio - Gestão do Google/Facebook ads.....            | 55 | 49. Faturamento bruto por ano com Live marketing .....                                     | 76 |
| 33. Valor médio - Planejamento e execução de                    |    | 50. Perspectiva de faturamento com Live marketing  |    |
| inbound marketing.....  | 56 | nos próximos anos .....  | 76 |
| 34. Valor médio - Desenvolvimento de hotsite/landing page ..... | 57 | <b>Mais um ciclo: O que muda e o que não muda no nosso negócio</b> .....                   | 77 |
| <b>GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE</b> .....             | 58 | <b>PARCEIROS E APOIADORES</b> .....  | 79 |
| 35. Índice de prospects que se tornam clientes ativos .....     | 59 |  |    |
| 36. Ações mais eficazes para aquisição de clientes .....        | 59 |  |    |
| 37. Tipos de contrato mais utilizados.....                      | 60 |  |    |
| 38. Gerenciamento de atividades de clientes                     |    |  |    |
| em contrato de fee mensal.....                                  | 61 |  |    |



# Sobre a Pesquisa

Neste ano comemoramos 5 anos desde que a Operand realiza o maior estudo nacional sobre gestão direcionado a agências de publicidade e marketing. **Este compilado de resultados apresenta dados de 2018 com projeções para 2019.** São apresentados vários temas importantes para o ramo, mas a ênfase em gestão administrativa é o fator principal e mais relevante. Neste estudo, você encontrará questões relacionadas ao perfil das agências, gestão interna, gestão de relacionamento com o cliente, pessoas e perspectivas.

**PERÍODO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA:**  
**Outubro a Dezembro de 2018**

**NÚMERO DE PARTICIPANTES:**  
**+650 gestores participantes**

**SEGMENTAÇÃO:**

PORTE DA EMPRESA

- **Pequenas:** De 1 a 10 colaboradores
- **Médias e grandes:** 11+ colaboradores

REGIÃO\*

- **Capital/Região Metropolitana**
- **Interior**

\*Conforme [tabela](#)

“Excelente retrato do mercado oferecido pelo Censo Agências 2019. **Me chama a atenção a proliferação de agências novas e com pouquíssimas pessoas.** Na maioria dos casos são pessoas que saíram de agências grandes e partiram para o empreendedorismo. Praticam preços mais acessíveis e tornam o mercado extremamente competitivo.

**Os salários continuam em queda, e a mão de obra cada vez mais júnior.** Percebo que a proliferação de ferramentas, criou um mercado paralelo de especialistas em “formatos, modelos” e não necessariamente em “comunicação”.

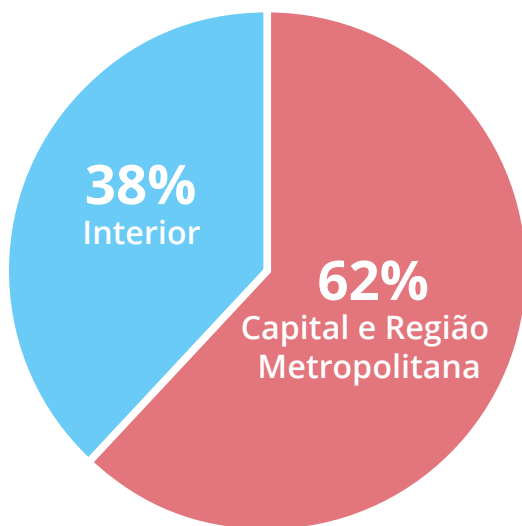
Vejo o mercado ainda buscando uma tendência relevante que substitua o modelo tradicional de agência. **Transição ainda é a palavra que melhor define tudo isso.**



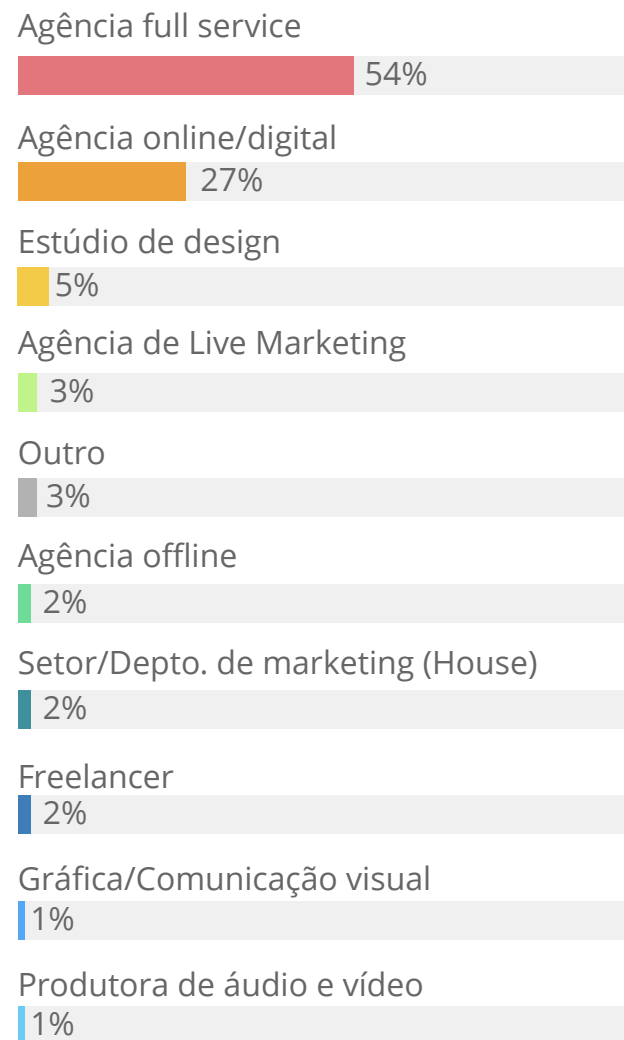
**Luiz Buono,**  
**Fábrica**

**PERFIL**

## 1. Localização

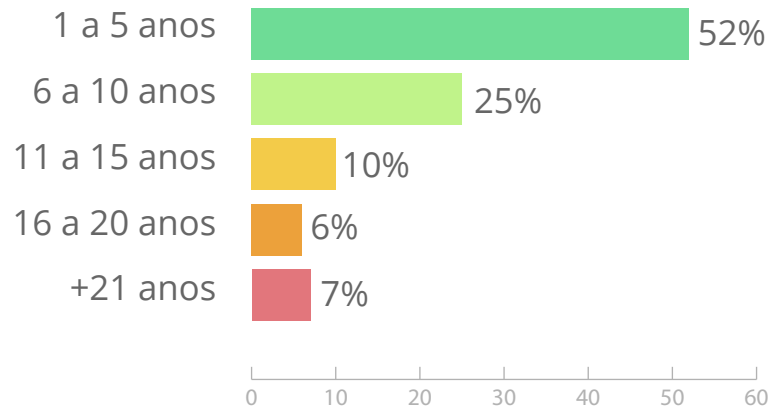


## 2. Área de atuação



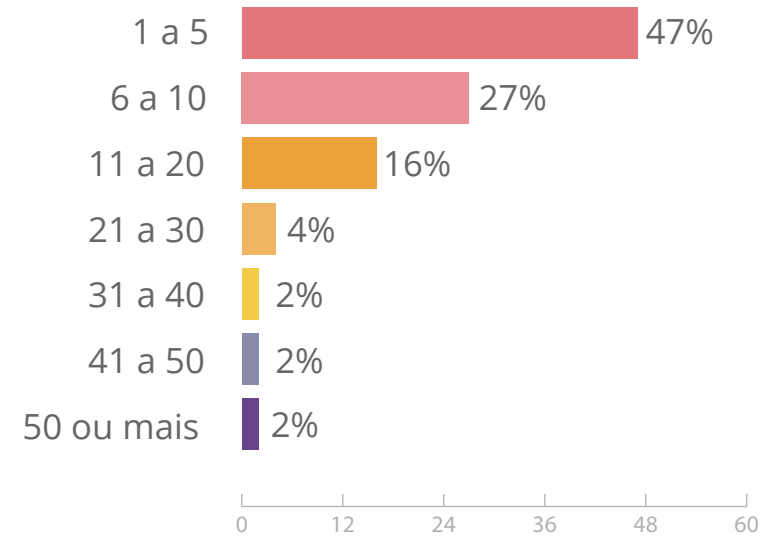


### 3. Tempo de empresa

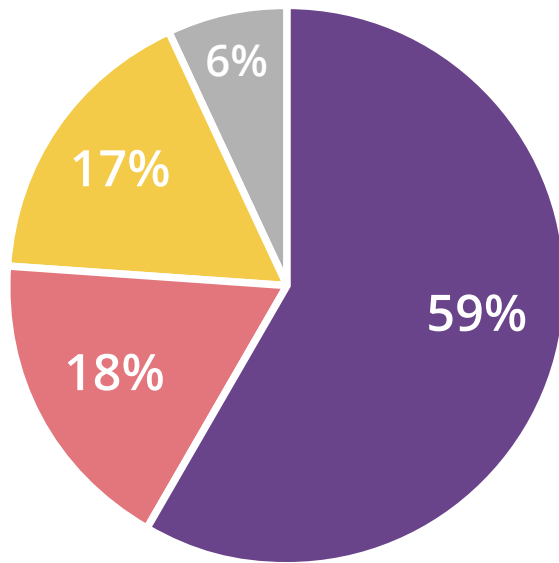


### 4. Tamanho da empresa

(Número de colaboradores)

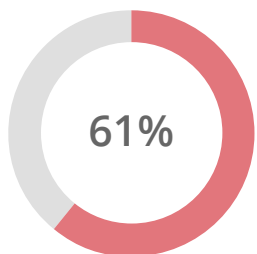


## 5. Fase da empresa

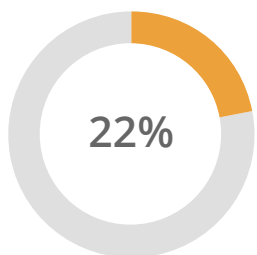


- **Operação:** organização e melhor gerenciamento dos processos na empresa
- **Gestão estratégica:** compilação de dados para geração de relatórios e informações para tomada de decisão
- **Estruturação:** definição de áreas, cargos, funções
- Outro

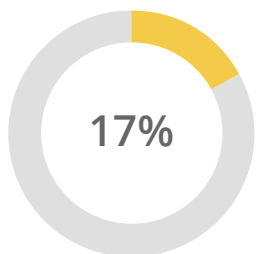
## 6. Experiência dos gestores



Esta é a minha primeira empresa



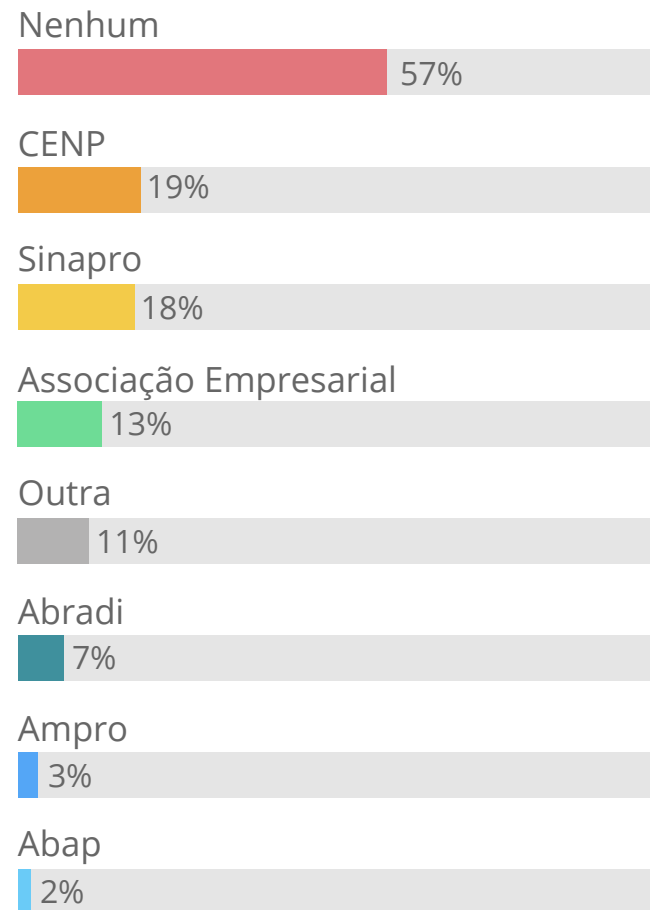
Já tive outra(s) empresa(s) na área de comunicação



Já tive outra(s) empresa(s) em outras áreas de atuação

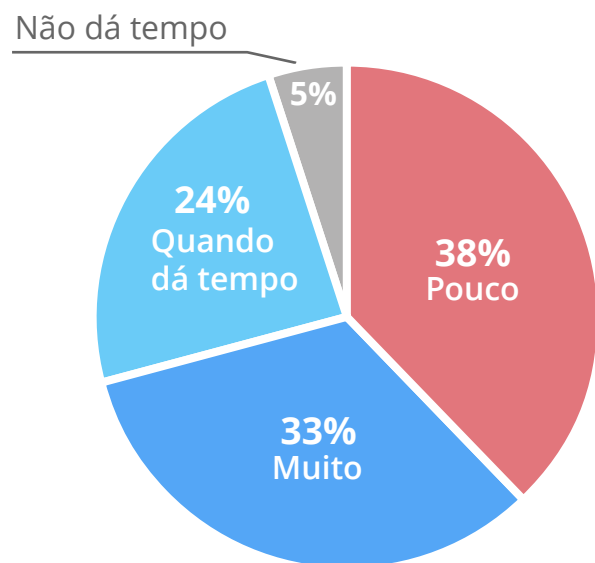
## 7. Envolvimento com entidades

\*Questão múltipla escolha



# GESTÃO INTERNA

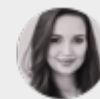
## 8. Tempo dedicado à gestão do próprio negócio



“ O fato de 67% (38% Pouco + 24% Quando dá tempo + 5% Não dá tempo) dos respondentes não se dedicarem “muito” à gestão do próprio negócio pode ser relacionado diretamente à questão 9: **Outras atividades exercidas pelo gestor.**

Enquanto os gestores continuam precisando se envolver em demandas operacionais da agência, como planejamento e atendimento, é compreensível que sobre pouco tempo para [dar atenção à estratégia e a gestão do próprio negócio.](#)

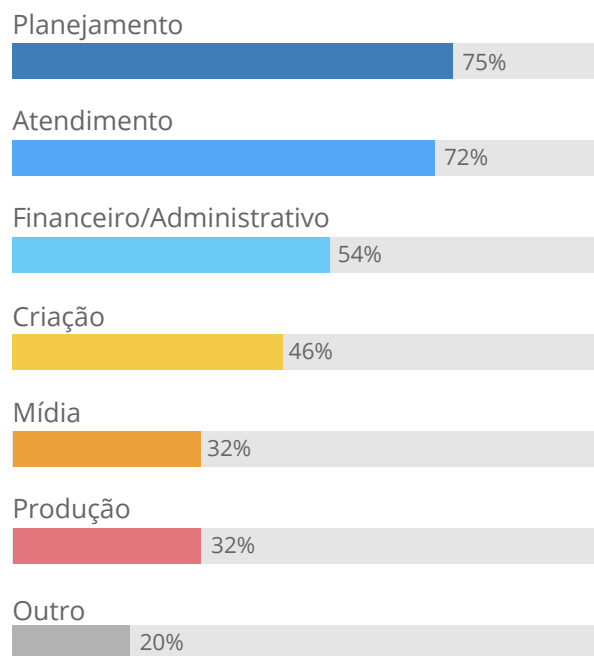
Achar o equilíbrio entre a gestão e a operação no dia a dia do gestor é extremamente importante para que o negócio seja bem-sucedido.



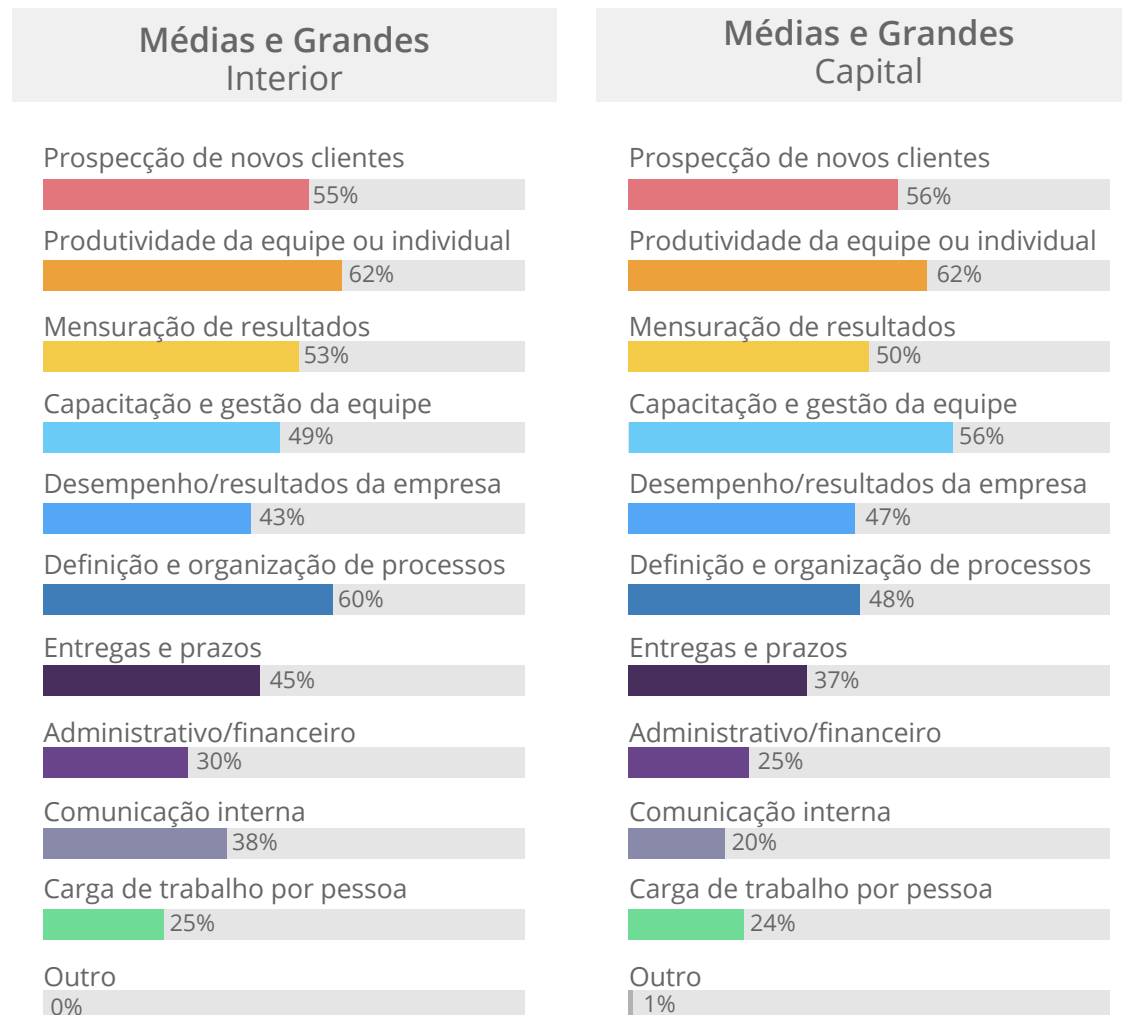
**Jéssica Rodrigues,**  
**Operand**

## 9. Outras atividades exercidas pelo gestor

\*Questão múltipla escolha

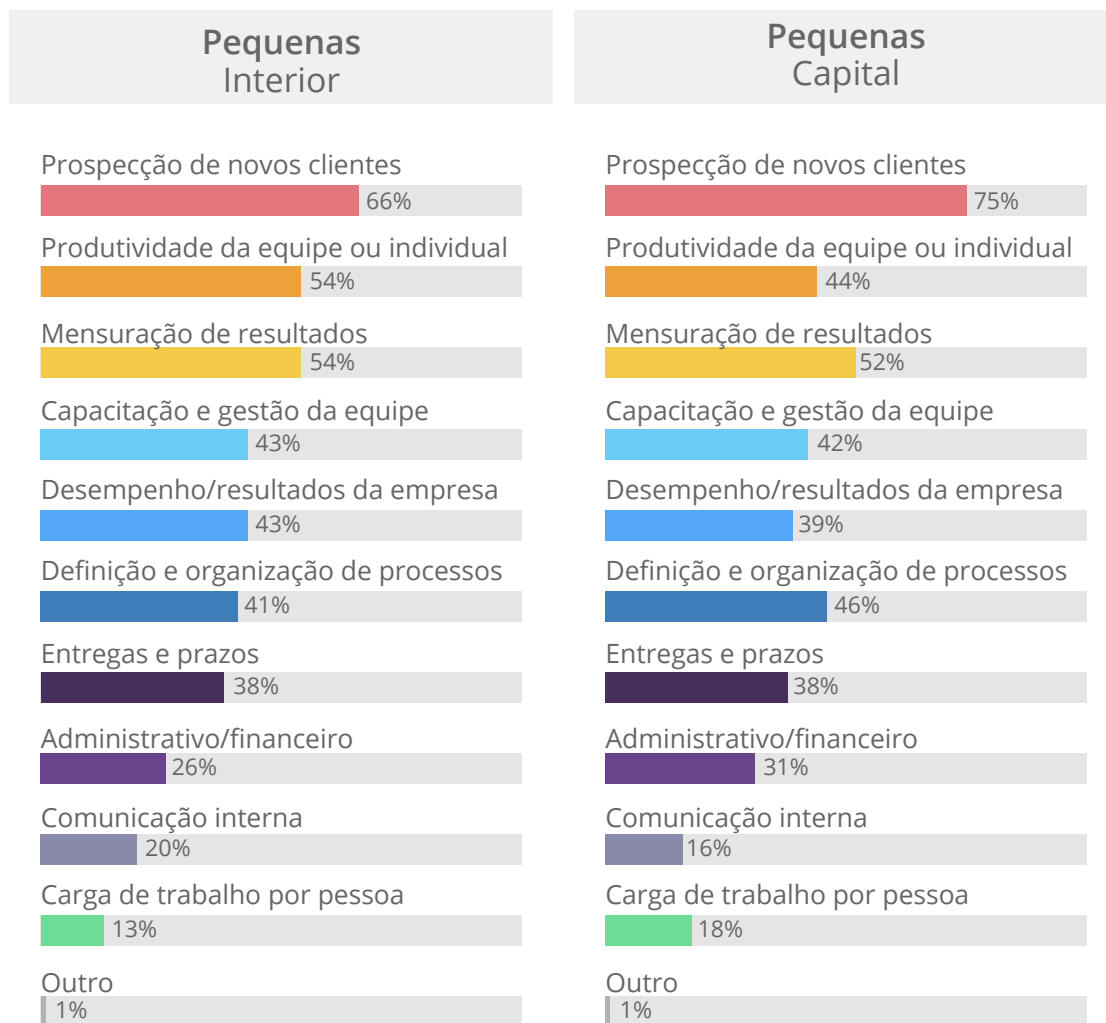


## 10. Principais dificuldades de gerenciamento





## 10. Principais dificuldades de gerenciamento



“ Mais da metade das agências menores sinalizaram que a **prospecção de novos clientes** é a principal dor a ser desenvolvida na melhoria da gestão, seguida pela preocupação com relação à produtividade individual ou da equipe.

Para as agências maiores, a principal dificuldade está relacionada à produtividade da equipe e à definição e organização de processos.

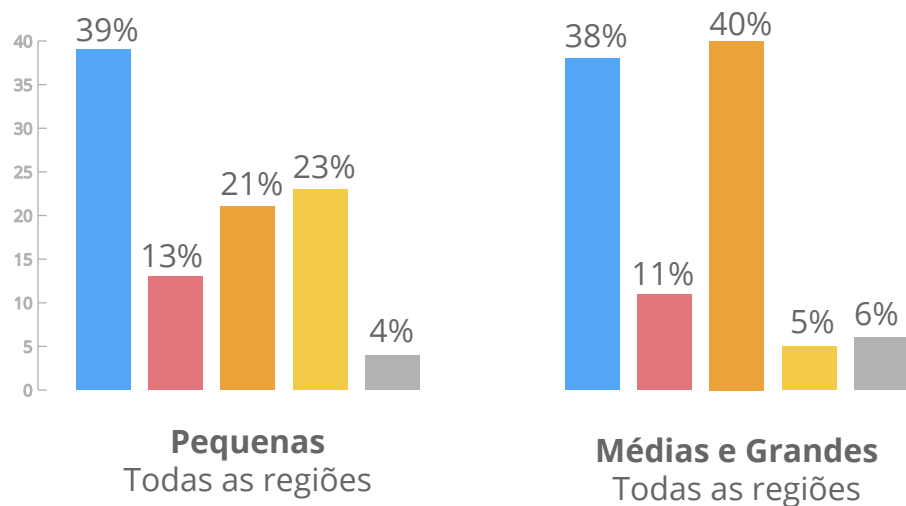
**A produtividade da equipe está relacionada com uma estrutura bem elaborada de processo de trabalho.**

O primeiro passo é definir o melhor fluxo de trabalho para a sua agência, considerando o tamanho da sua equipe, o cargo/função de cada colaborador, sua estrutura e volume médio de jobs. É preciso repensar o fluxo de trabalho para que o gerenciamento das atividades da sua agência seja melhor administrado.



**Thais Jorge,**  
**Operand**

## 11. Fluxo de trabalho na empresa

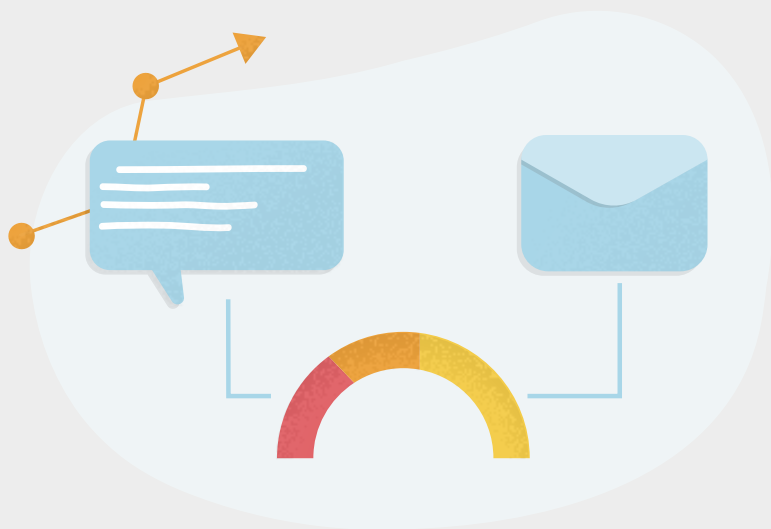


- O próprio atendimento encaminha o trabalho diretamente para a equipe
- Temos uma reunião periódica de novos trabalhos e cada um fica sabendo sobre seus jobs
- Tudo é encaminhado para o gestor da pauta/tráfego e ele distribui as atividades
- Não temos um processo padronizado
- Outro

# “ Fluxo de Trabalho na empresa



**Daniel Queiroz,**  
COO do **Grupo Duca**, A maior rede de negócios de comunicação do Nordeste; **Presidente do Sinapro-PE, e VP Regional da FENAPRO**; Tem 20 anos de experiência dedicados para a gestão de Agências.



No contexto da análise sobre o cenário que envolve o **fluxo de trabalho** dentro de uma agência, é importante registrar que **é comum na cultura deste segmento ser informal e não dedicar o tempo necessário à gestão**, que qualquer empresa merece, conforme esta pesquisa aponta quando quase 70% dos líderes respondentes afirmam que dão pouca ou quase nenhuma atenção para a gestão do seu negócio.

Também vale ressaltar que esta pesquisa retrata que 52% das empresas tem entre 2 a 5 anos de vida e, isto revela o estágio de amadurecimento empresarial de seus participantes, que na sua grande maioria, **empreendem na lógica da tentativa e erro, sem muito apoio consultivo para o seu desenvolvimento até porque tratam-se de negócios ainda iniciantes e pequenos**, como também retrata a pesquisa quando aponta que 74% têm entre 1 e 10 integrantes, sendo 47% do total de empresas respondentes com 1 a 6 integrantes.

Também temos que considerar que 61% dos [líderes](#) respondentes estão vivenciando a sua primeira experiência empresarial, e 59% do total de respondentes afirma que estão em fase de organização de processos e busca pelo melhor desempenho operacional de suas agências. O que é um dado muito interessante para quem acredita que só quem tem este foco consegue evoluir com o desempenho do negócio.

No entanto, **esses mesmos líderes que são na maioria “marinheiros de primeira viagem” demonstram que estão criando poucas alternativas de troca de experiências** quando afirmam não estarem envolvidos em movimentos associativos, que são, normalmente, ambientes que podem disseminar conhecimento e conectar pessoas. Apenas 20% deles fazem parte de algum tipo associação ou sindicato de seus setores e, por experiência própria, afirmo que este é o melhor caminho para encurtar a curva do aprendizado empresarial.



Agora falando especificamente sobre o fluxo de trabalho, a pesquisa naturalmente aponta para dois perfis bem definidos nesse tipo de processo. **Nas maiores agências aparece com força o [profissional de tráfego](#) que intermedia esse controle entre pedido e entrega, enquanto que nas menores a predominância se dá pelo envio direto a partir dos atendimentos às demais áreas.** O que chama atenção é que nesse grupo das menores, 1/4 das agências afirmam não ter um processo padronizado e, processo (querendo ou não) será sempre uma das bases para qualidade de entrega e o crescimento estruturado de qualquer empresa.

E nesse nosso ambiente onde tentamos criar uma cultura organizacional sem muitas amarras, não é diferente. **A grande questão é que as palavras PROCESSO e PADRÃO soam quase como um palavrão dentro das agências e em muitos casos é justamente a ausência deles que levam as empresas a um desempenho inadequado** e, muitas vezes, coloca em risco a relação com o cliente quando os atrasos, o retrabalho e a falta de cuidado terminam interferindo na qualidade da entrega.

Sem algum tipo de processo e padrões definidos, fica muito complicado gerir com base em objetivos claros e, isto nada tem a ver com tolher o talento e a **criatividade**, que devem sempre prevalecer em nossos ambientes de trabalho. Afinal de contas, os clientes nos contratam pela nossa capacidade criativa, e pelo nosso talento, não é mesmo? Mas sem a definição e uso de processos básicos, corremos um grave risco de **perder os nossos clientes**. Concordam?

Os processos na sua empresa podem e devem ser definidos por você mesmo e, devem contemplar o que você quer preservar como cultura empresarial, ambiente e qualidade de entrega. Não precisa ser nada engessado, copiado de um outro lugar, simplesmente. Mas, **é importante que a lógica de funcionamento com base num processo claro para todos seja sempre o norte para que cada integrante da sua empresa aplique seus talentos em prol do cliente sem maiores problemas operacionais.**

No esteio disso tudo é muito importante que o fluxo de informação rode em uma plataforma única de controle, pois os registros ajudam no dia a dia do trabalho e também no entendimento mais claro de como as demandas de cada cliente funcionam dentro da agência, apoiando análises e decisões importantes na gestão e crescimento do seu negócio. **O feeling empresarial é fundamental para qualquer empreendedor, mas são os dados e as informações consistentes que os levam às melhores decisões.**

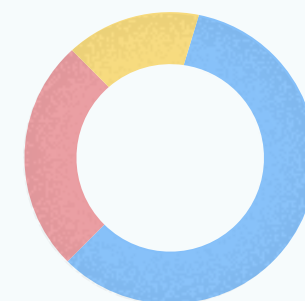
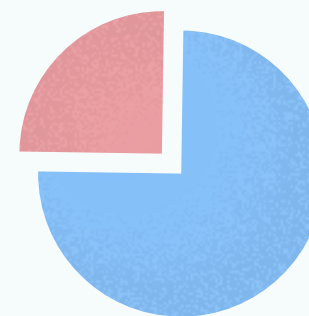
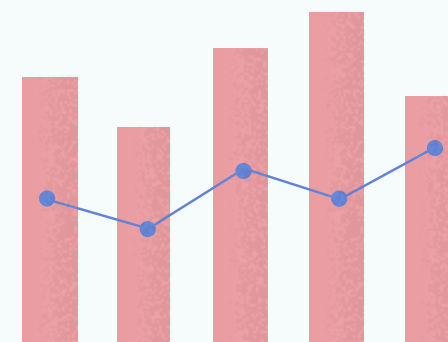
Somente com processos bem definidos e padrões claros adotados por toda equipe que torna-se possível a mensuração de resultados. Qualquer coisa diferente disso lhe manterá sempre na zona da percepção. E quando as análises e decisões se baseiam apenas em percepções, as diversas visões sobre o mesmo assunto só atrapalham a definição do melhor caminho a ser seguido por todos.

Uma outra observação muito importante em todo esse contexto é que tem crescido (e tende a crescer ainda mais) as cobranças cada vez mais baseadas em FEE, ou por JOB.

E quem não tem um fluxo de trabalho pautado em processo e controles, vai ficar sempre na dúvida e no risco se o que está cobrando está valendo a pena.

Pra finalizar, reforço a importância do olhar e maior dedicação aos mecanismos de gestão em suas empresas. Uma forma de avançar nisso sem perder muito tempo no processo de tentativa e erro, é buscando a **troca de experiência com outros empresários do setor** para tratar especificamente sobre esse tema.

Uma outra dica super objetiva nesse sentido de controle do fluxo do trabalho é pesquisar sobre o movimento de gestão de projetos e seus métodos. O que tem crescido bastante dentro das agências.

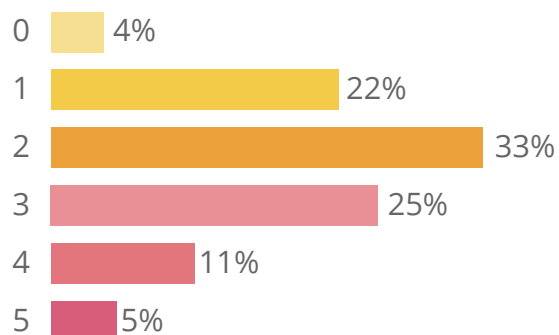




## 12. Índice de retrabalho (refação)

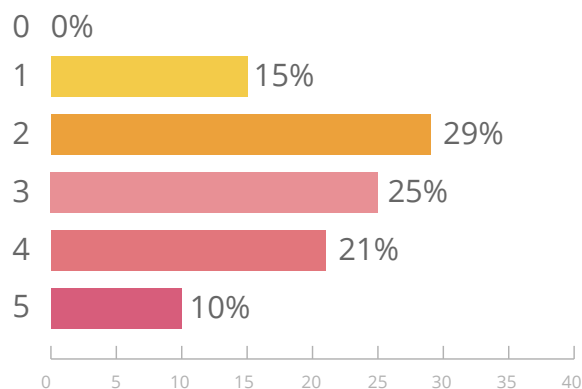
# 46%

**Pequenas**  
Todas as regiões



# 56%

**Médias e grandes**  
Todas as regiões



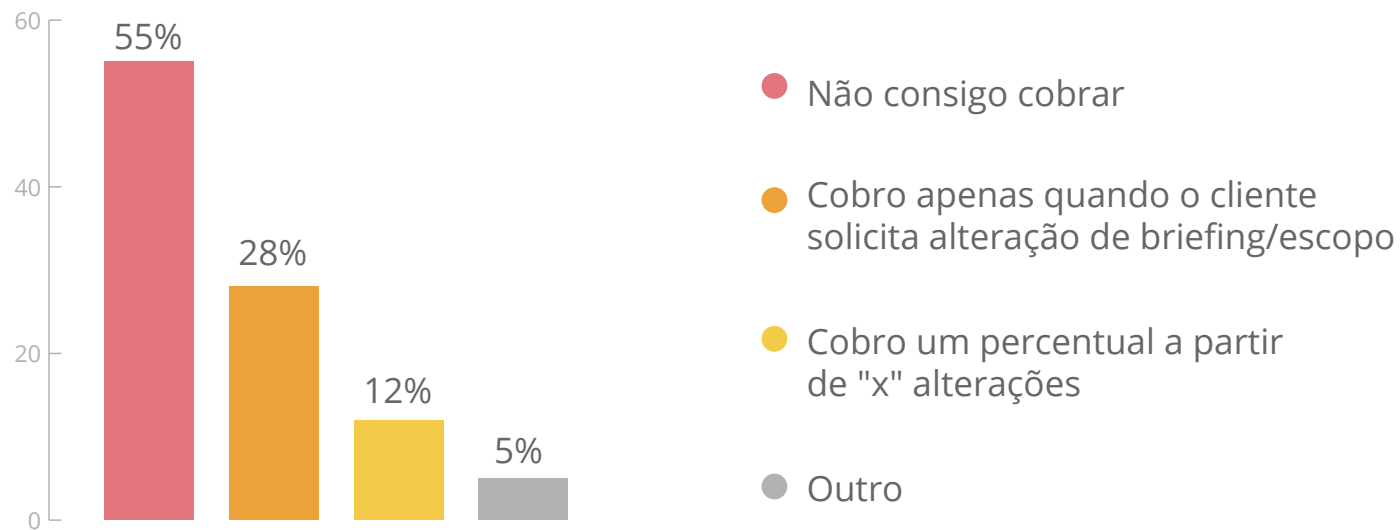
“ Em média, metade de todas as atividades que estão em execução nas agências neste momento não são novos jobs e sim atividades que já foram entregues e precisam de alteração. **A refação compromete não só o clima entre a equipe e o relacionamento com o cliente, como também impacta na geração de novas receitas**, já que o tempo e a pauta estão ocupados pelas alterações de jobs já entregues.

Além disso, o fato de a maioria das agências não conseguirem cobrar pelo retrabalho (Pergunta 13) é preocupante. A dica é: defina um número máximo de refações de um job e deixe isso claro para o cliente. Já estourou o número de refações e o cliente não está satisfeito? Defina um valor padrão para cada refação a mais executada pela sua equipe.



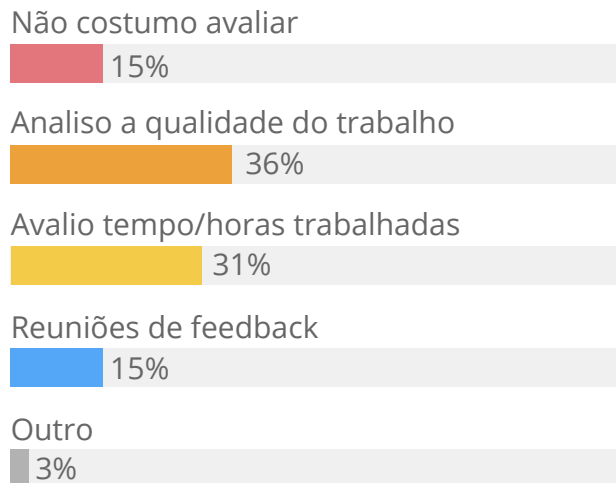
**Jéssica Rodrigues,**  
**Operand**

## 13. Formas de gerenciar o retrabalho (Refação) com clientes

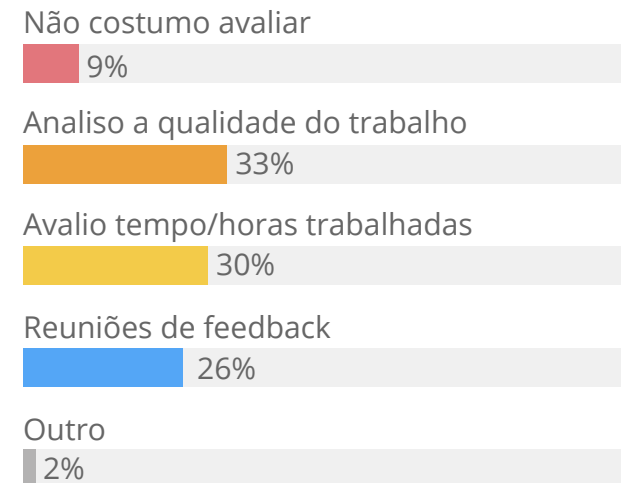


## 14. Formas de avaliar a produtividade da equipe

### Pequenas Todas as regiões

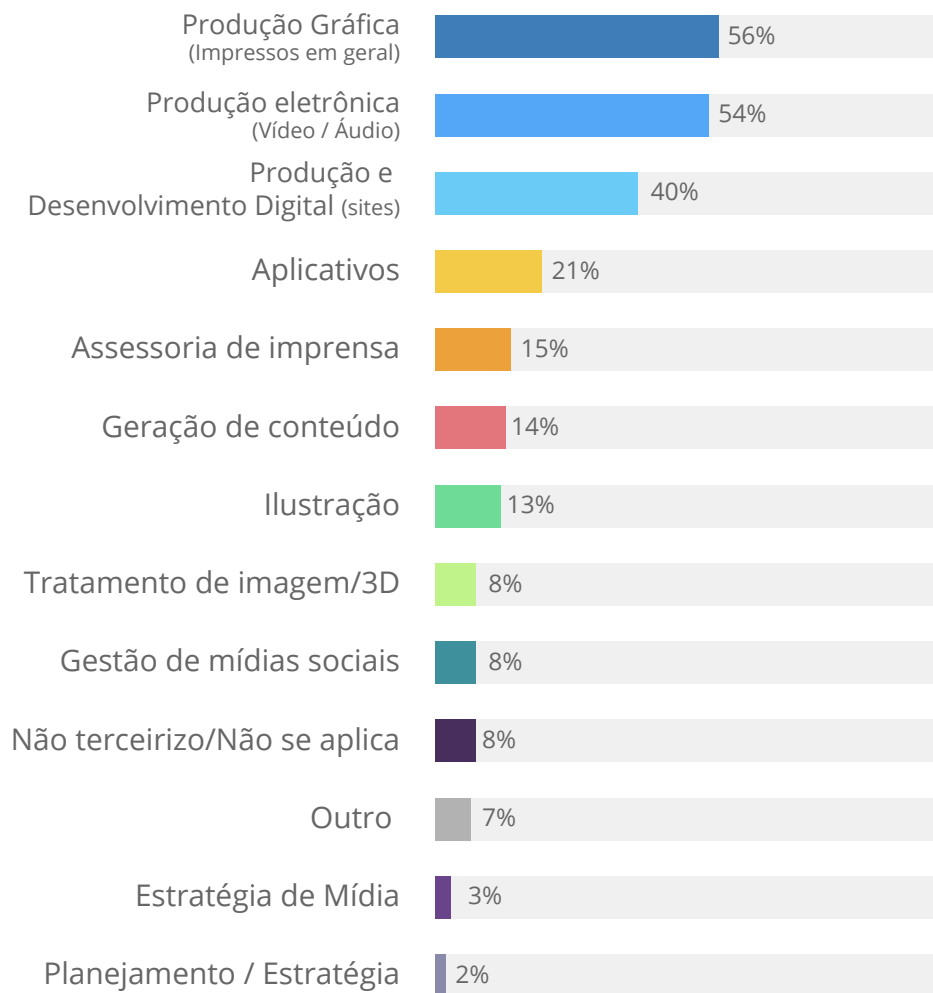


### Médias e Grandes Todas as regiões

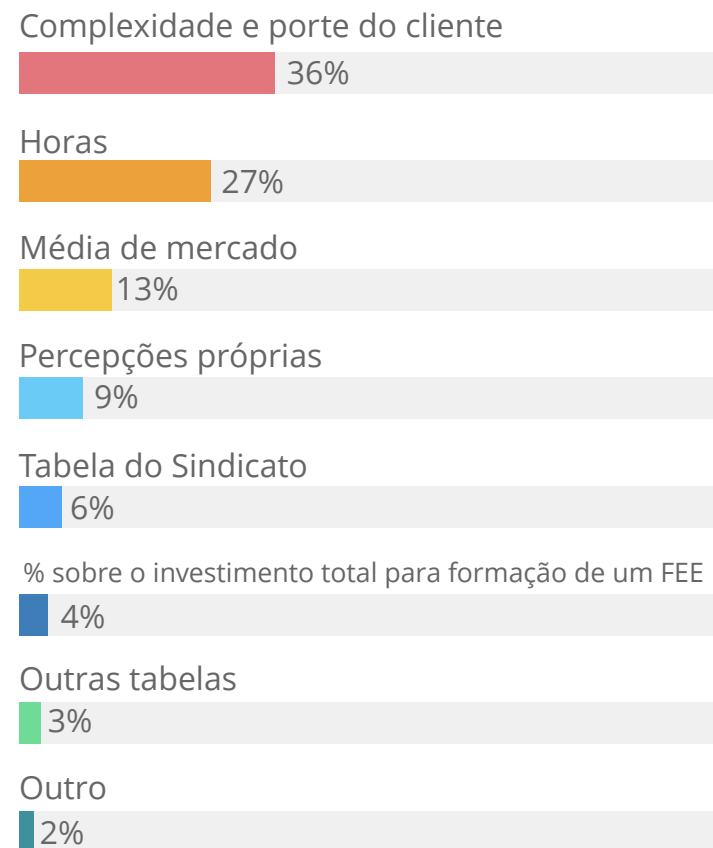


## 15. Atividades mais terceirizadas

\*Questão múltipla escolha



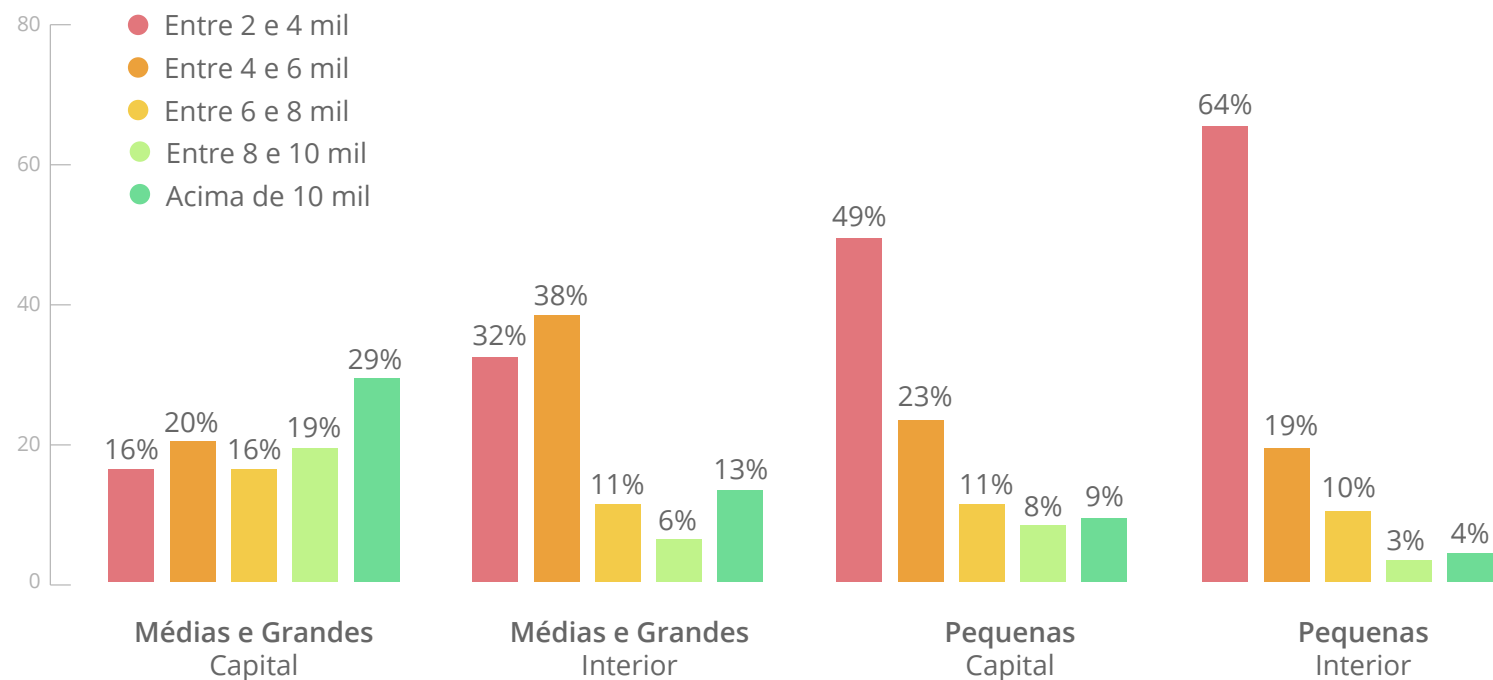
## 16. A composição de valores varia de acordo com:



## 17. Receita média mensal por pessoa

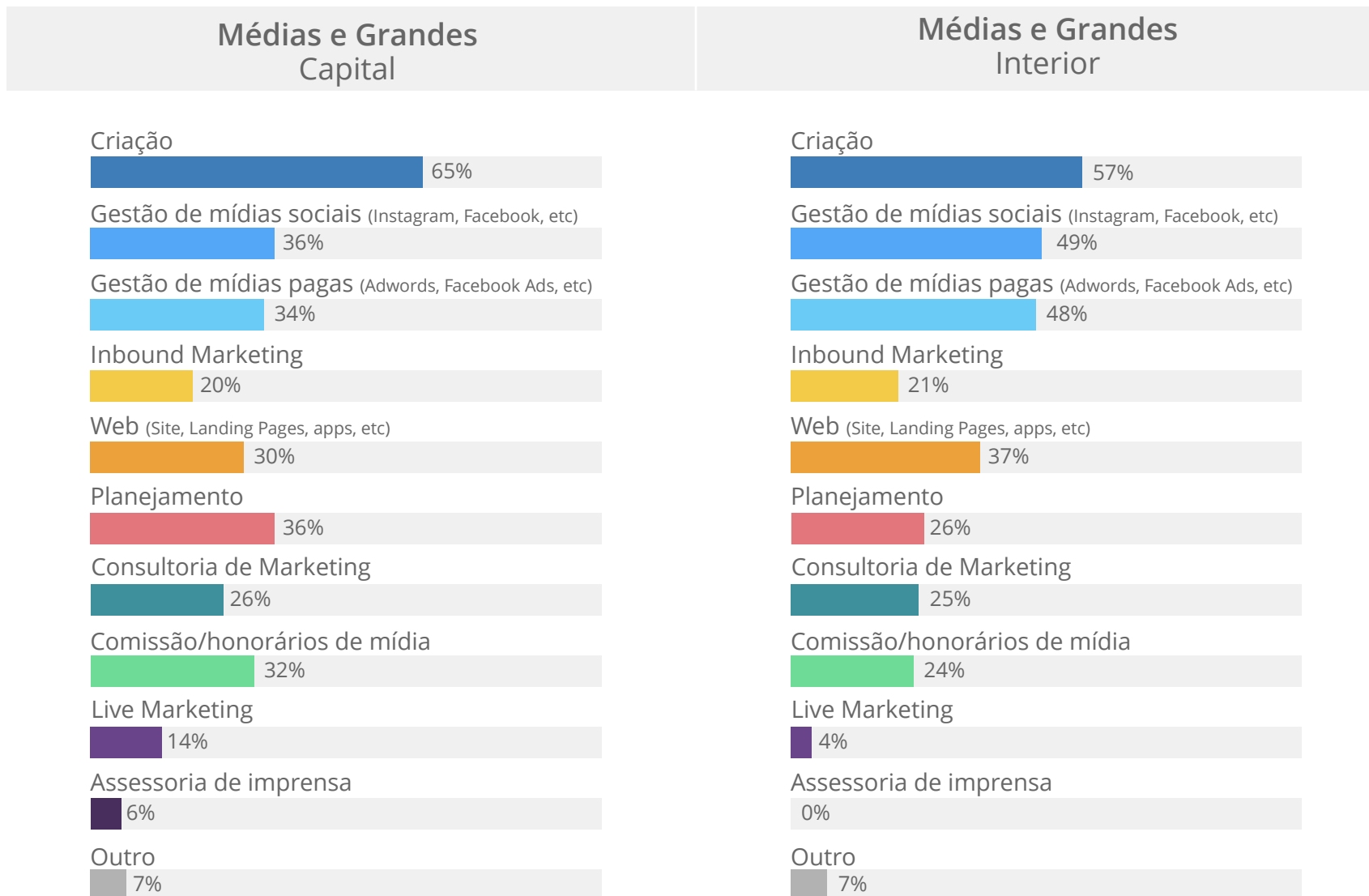
Este valor representa uma média referencial de quanto se fatura em relação ao número de colaboradores em uma agência.

Para obter um valor comparativo entre o seu faturamento médio e a média nacional, basta **multiplicar o número deste resultado pela quantidade de colaboradores.**



## 18. Serviços com melhor rentabilidade financeira

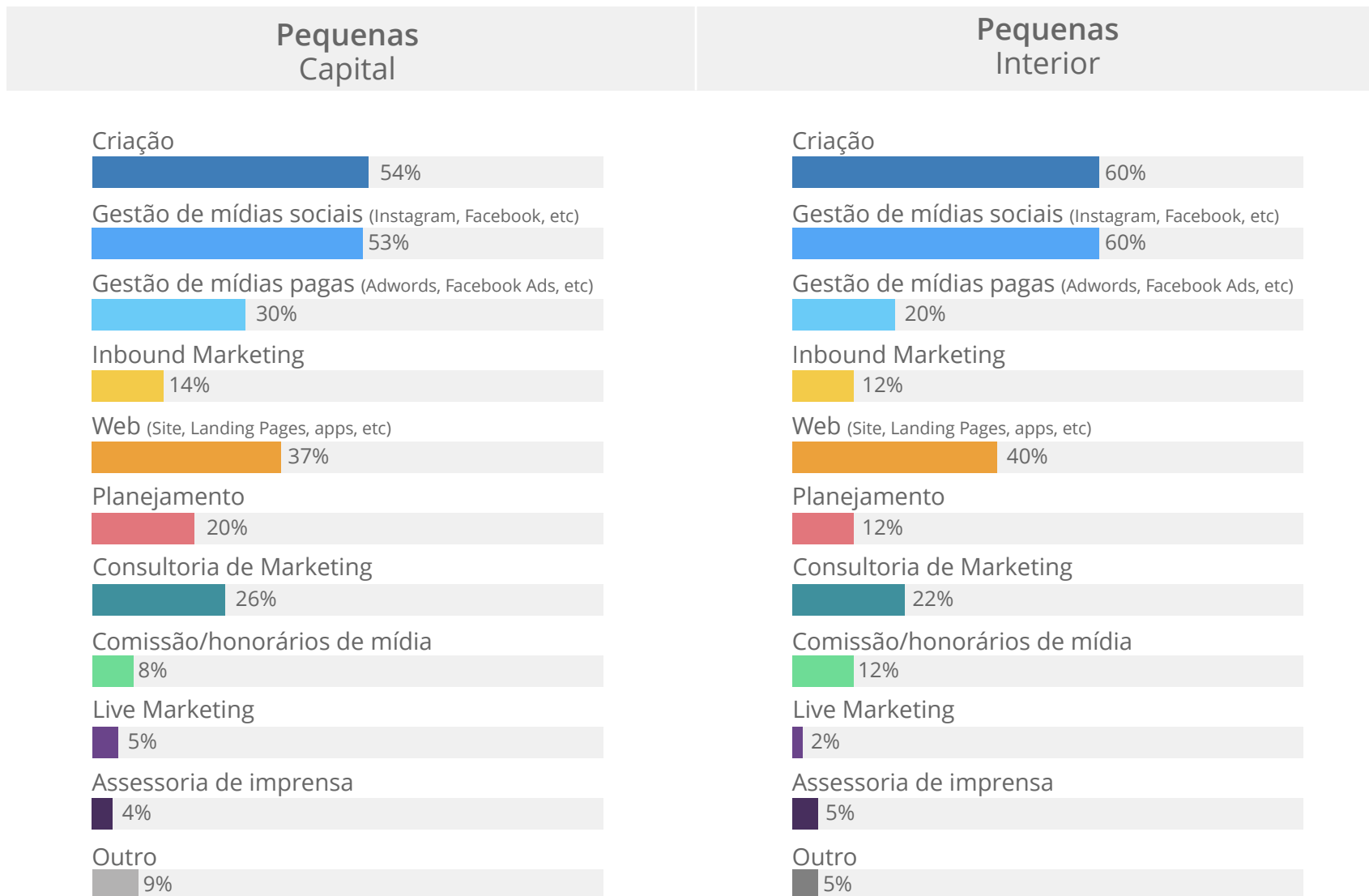
\*Questão múltipla escolha



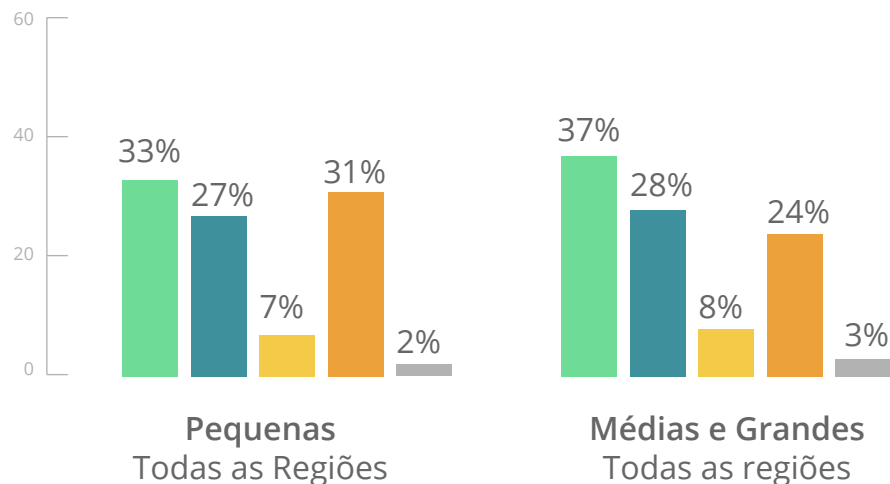


## 18. Serviços com melhor rentabilidade financeira

\*Questão múltipla escolha



## 19. Forma de análise do retorno financeiro



- Calculo as horas investidas pela minha equipe x tempo previsto
- Tento otimizar ao máximo o tempo investido no trabalho
- Cobro um over (adicional) para ter sempre uma margem de segurança
- Não consigo mensurar
- Outro

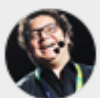
“Boa parte das agências utiliza o **cálculo de horas** como indicador para avaliar a rentabilidade de um trabalho. Esta prática vem se tornando cada vez mais frequente, especialmente após a incorporação de serviços relacionados ao marketing digital. O [timesheet](#) e o **apontamento de horas** são os principais recursos utilizados.

De qualquer forma, **há muitas agências que ainda possuem dificuldades em mensurar e analisar a rentabilidade financeira de um job**. Essa é a segunda resposta mais expressiva nesta questão. Cerca de 27% delas afirmam que tentam [otimizar ao máximo o tempo](#) investido no trabalho. Outras 27% delas afirmam que não avaliam se o trabalho realizado valeu a pena financeiramente.



**Thais Jorge,**  
**Operand**

# “ Formas de análise do retorno financeiro



Estêvão Soares,  
[Estratégi.ca](#)



Considerando os últimos anos, podemos ver pouca evolução na análise de retorno financeiro. Ainda acho o **controle de horas** um dos métodos mais eficientes porque permite ter uma visão clara do tempo investido em cada atividade e quando existe um agrupamento de atividades por equipe, as opções de otimização ficam bem claras. Só o fato de ter o controle de horas já é o suficiente para iniciar um processo de otimização que, sem dúvida alguma, trará um impacto significativo na precipitação dos projetos futuros.

**Acredito que agências que estejam tentando sempre “otimizar ao máximo” têm um problema grave caso não estejam apoiadas em alguma metodologia e seja só uma percepção.**

Com frequência, é possível encontrar gargalos de operação que não são visíveis, a não ser com uma análise detalhada e controle de horas.

Devido ao sentimento contínuo de urgência, é preciso ter um cuidado extra com o tempo gasto em cada um dos projetos. **Eles definitivamente não podem ser padronizados, a não ser que você esteja vendendo um produto fechado, para clientes de porte semelhante e que pagam o mesmo valor por projeto, o que é relativamente incomum no mercado.**

As agências precisam se preparar para um ambiente dinâmico de retorno financeiro. **Apesar do apelo criativo e de muitos profissionais trabalharem com uma mentalidade focada na criatividade, é necessário que a criação seja limitada por tempo, verba, escopo e qualidade.** Percebo que muitos profissionais acabam buscando o perfeccionismo (que é relativo) e podem acabar dedicando muito mais horas em um projeto do que estão sendo pagos para dedicar. **O esforço é um elemento importante, mas lembre-se que ele precisa ser sustentável.**

No geral, essa é uma das áreas que merece maior atenção quando o assunto é **gestão financeira**. Sem um profundo conhecimento do retorno, é impossível precificar corretamente os projetos, remunerar colaboradores e efetuar uma análise de portfólio de serviços que seja relevante.

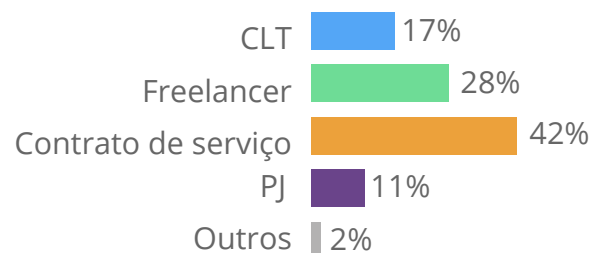
A minha recomendação é começar o quanto antes a **mensurar a atividade por tempo**, fazendo o controle usando timesheets e entendendo o valor de cada tipo de hora e profissional para a empresa. Algumas atividades podem e devem ter custos diferentes. E o mesmo podemos dizer de colaboradores que tem performance e custos diferentes para a empresa.

# GESTÃO DE PESSOAS E SALÁRIOS

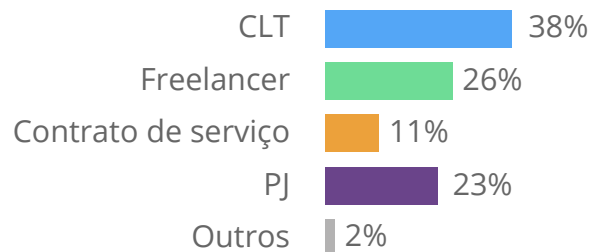
## 20. Formato das próximas contratações

### Pequenas Todas as regiões

#### Capital

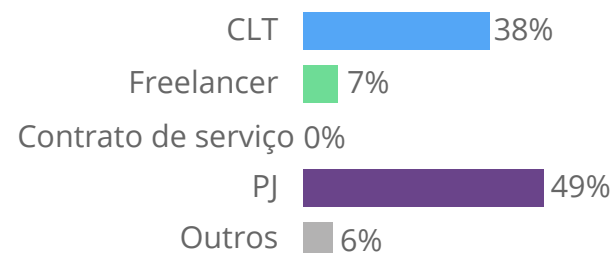


#### Interior

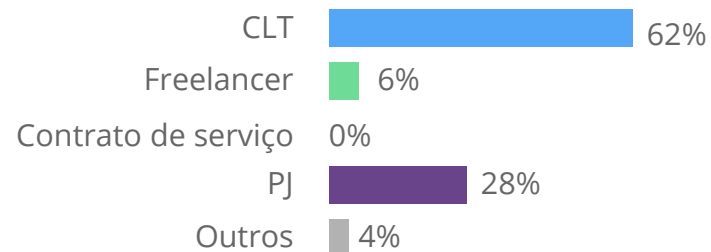


### Médias e Grandes Todas as regiões

#### Capital



#### Interior





# “ Formato das próximas contratações



Silvio Soledade,  
**APP**



Com Lei no. 13.467/17 (Reforma Trabalhista) de 2017, a relação entre as empresas tomadoras e prestadoras de serviço recebeu uma nova regulamentação, particularmente para o setor de serviços. Conseqüentemente, uma série de impactos foram gerados no mercado de trabalho, essencialmente relacionados a uma **maior flexibilização das relações trabalhistas**.

Percebe-se nos dados desta pesquisa, uma incidência na contratação profissionais via PJ e Contrato de Serviço, pois **é comum muitas agências confundirem a terceirização com a prática da contratação de funcionários sob o “regime PJ”**.

A **Terceirização** consiste na contratação de profissionais especializados em dada atividade **por meio de uma outra empresa**. Por exemplo, um banco costuma contratar uma equipe de segurança

de uma empresa terceira, que cuidará do treinamento e capacitação destes profissionais, uma vez que esta não é a especialidade da instituição financeira.

Nestes casos, todos os encargos trabalhistas devidos a estes profissionais terceirizados ficavam sob responsabilidade da empresa que cede seus serviços, e não ao banco, como citado no exemplo acima.

A **Pejotização** consiste na contratação de um funcionário cujos gastos para a empresa estejam excedendo seu orçamento (essencialmente por causa dos encargos sociais) – **via o sistema de Pessoa Jurídica (PJ)**. A partir desta contratação como PJ, o funcionário passa a emitir nota fiscal, isentando o contratante primário de diversos direitos trabalhistas, como férias, 13º salário e encargos como FGTS e INSS.

Além disso, **também há Pejotização nos casos em que as empresas contratam de modo direto prestadores de serviços que terão todas as características de empregado**, ou seja, subordinação, pessoalidade e habitualidade, como forma de reduzir custos operacionais, trabalhistas e previdenciários na necessidade de contratação de mão-de-obra adicional.

Cabe também ressaltar que, a emissão sequencial de notas com mesmos valores, local fixo de trabalho e até o e-mail vinculado à empresa são indícios utilizados pelos juízes para avaliar, quando da abertura de um processo, se o vínculo contratual, na verdade, caracteriza uma relação empregatícia.

É claro que, muitas vezes, **a Pejotização provém de um acordo entre ambas as partes**, inclusive através de um contrato de prestação de serviços,

pois o funcionário terá um aumento em seu salário líquido (para contemplar o 13º Salário e 1/3 de Férias, por exemplo), mas sem receber seus direitos via CLT e outros desdobramentos da relação empregatícia, como os depósitos de FGTS e obtenção de benefícios sociais como o seguro-desemprego e aposentadoria.

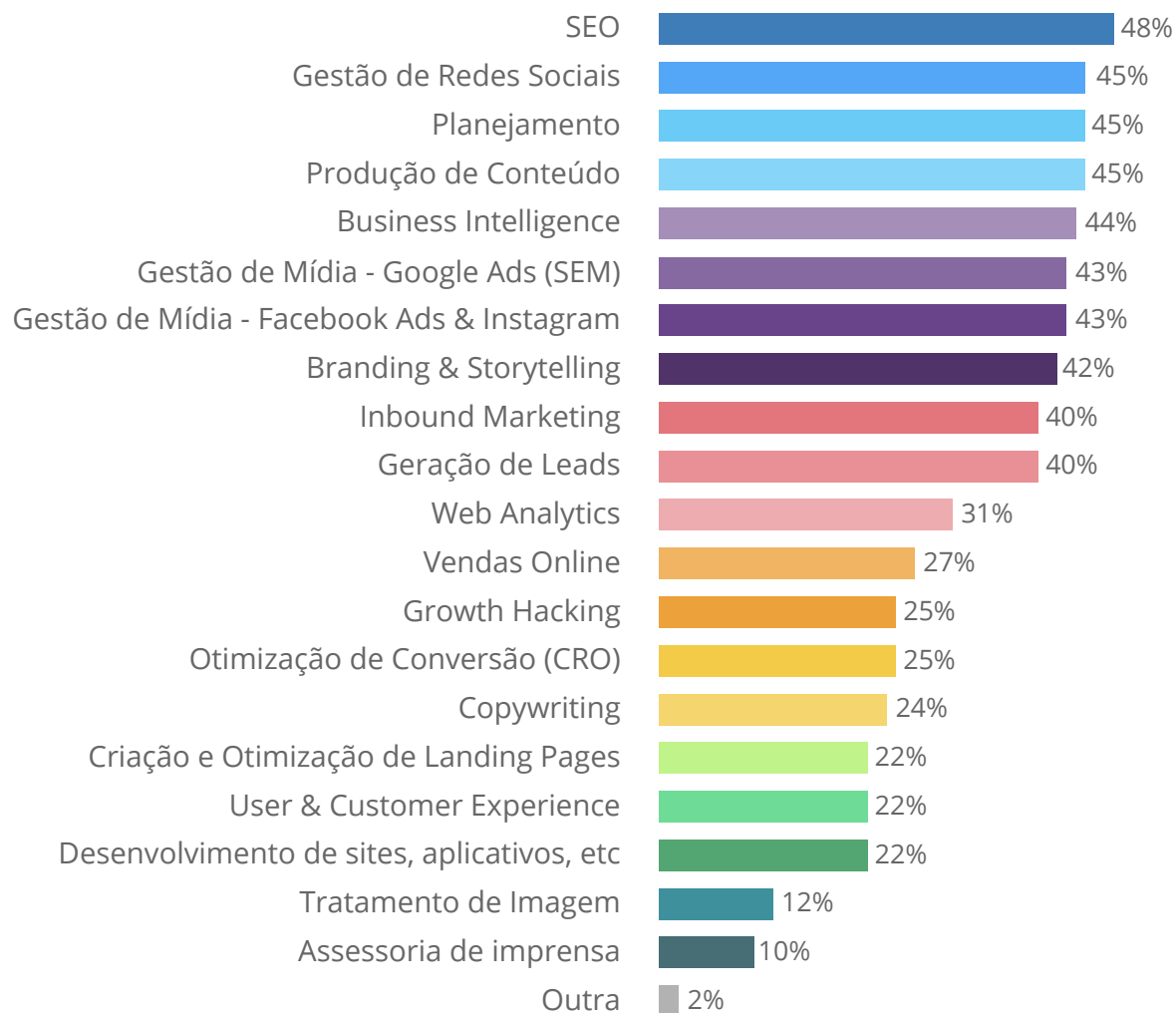
Uma Pessoa Jurídica propriamente dita, por exemplo, um trabalhador autônomo ou [freelancer](#) que preste seus serviços de maneira independente para uma empresa não está subordinado ao tomador de serviços. Isto porque é assegurado a este profissional a liberdade de entregar seu serviço da forma que lhe for mais conveniente, desde que acordado com a empresa, não tendo as obrigações formais de um empregado propriamente contratado por uma empresa.

Ainda que o texto aprovado auxilie na resolução de dúvidas sobre o tema, essas diferenciações nem sempre chegam de maneira clara tanto ao trabalhador quanto ao empregador, o que faz uma **consultoria profissional algo muito pertinente e necessária para que todos os procedimentos sejam realizados de maneira segura e correta perante à lei.**

É fundamental, por fim, que as empresas não cedam ao aparente caminho mais fácil da Pejotização. **Esta escolha é passível de punição e impactos financeiros significativos**, incluindo o pagamento de todos os direitos do trabalhador, quando caracterizado o vínculo empregatício. E até o reconhecimento de dano moral, em alguns casos, por parte da Justiça Trabalhista. Em outras palavras: **o barato pode sair muito caro.**

## 21. Habilidades a desenvolver na equipe

\*Questão múltipla escolha



“ É curioso que os temas nos quais os profissionais pretendem se aprimorar são justamente os que mais geram **visibilidade e resultados**. SEO, Redes Sociais, Produção de Conteúdo, BI, Google Ads e Facebook Ads, Inbound e Geração de Leads aparecem como habilidades a desenvolver por pelo menos 40% dos profissionais.

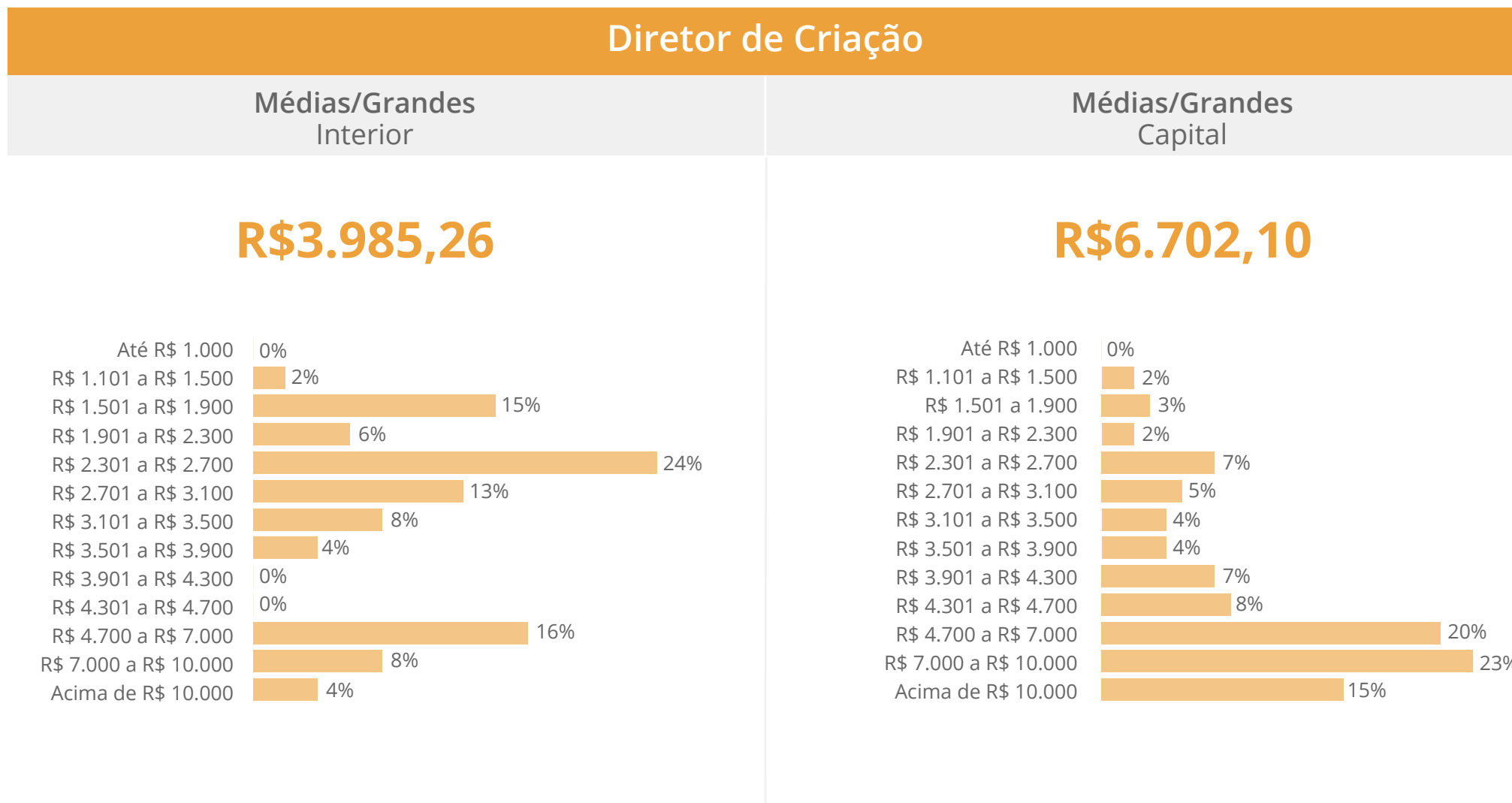
**Se em dois anos os nossos profissionais tiverem domínio dessas habilidades, nosso mercado dobra de tamanho.**

Recomendo neste sentido um misto entre livros, cursos online e cursos imersivos. Mas recomendo principalmente que cada profissional tenha um projeto ou site pessoal e aprenda essas habilidades fazendo para si mesmos. Nada é melhor que a prática!

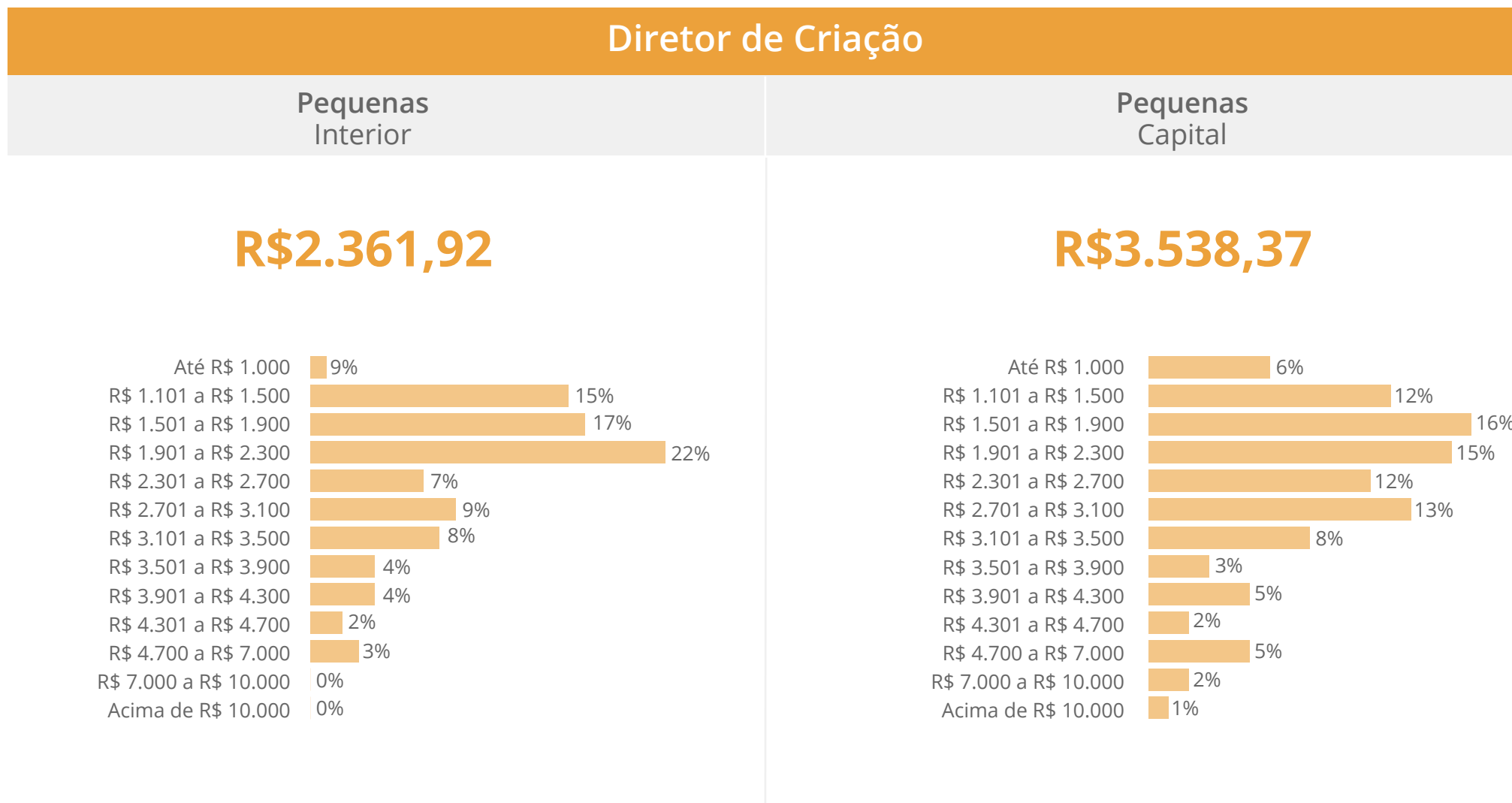


Rafael Rez,  
**NMKT**

## 22. Média salário bruto - Diretor de criação



## 22. Média salário bruto - Diretor de criação

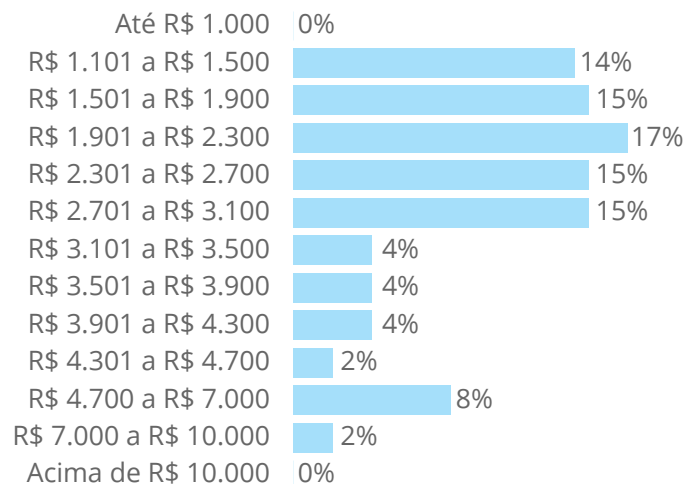


## 23. Média salário bruto - Diretor de Arte

### Diretor de Arte

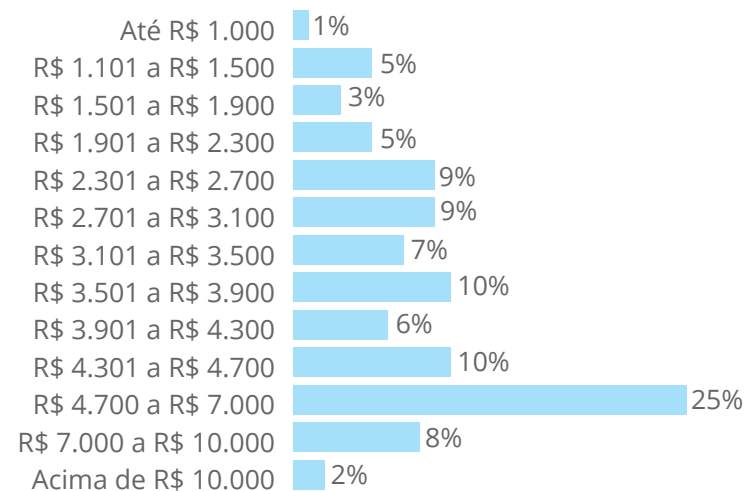
Médias/Grandes Interior

**R\$2.723,07**



Médias/Grandes Capital

**R\$4.394,03**

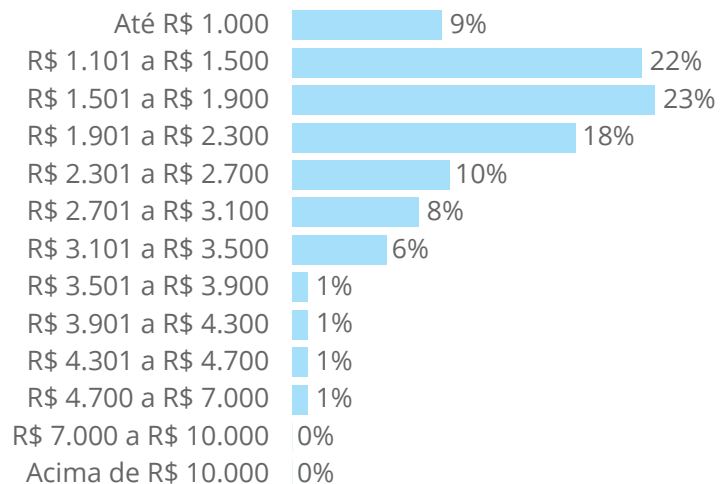


## 23. Média salário bruto - Diretor de Arte

### Diretor de Arte

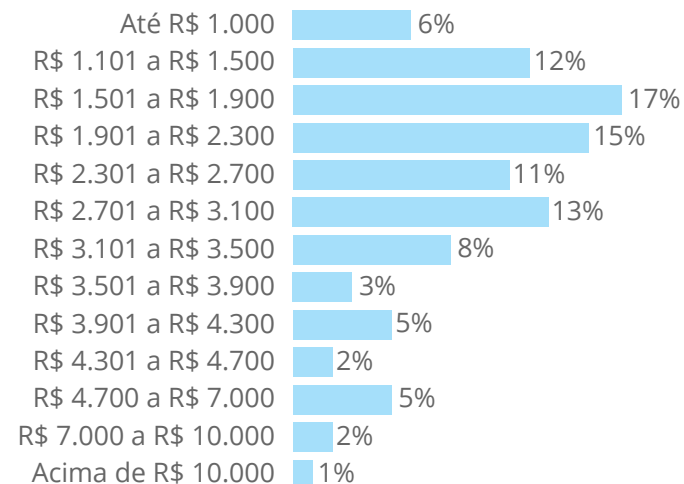
Pequenas Interior

**R\$1.976,65**



Pequenas Capital

**R\$2.801,26**



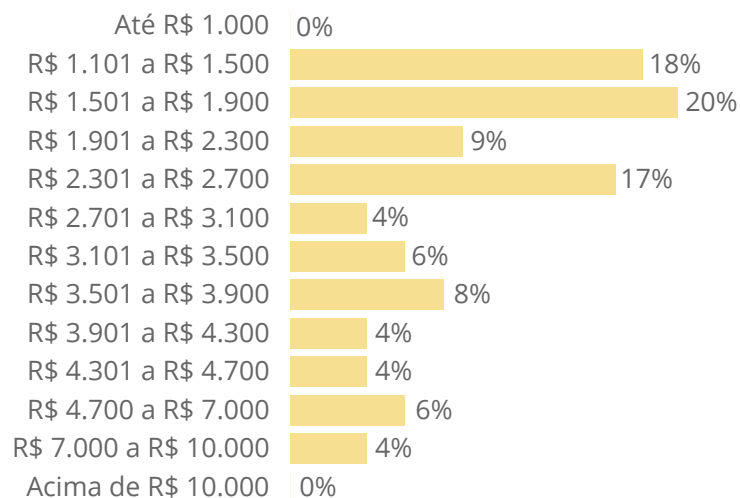


## 24. Média salário bruto - Atendimento/Comercial

### Atendimento/Comercial

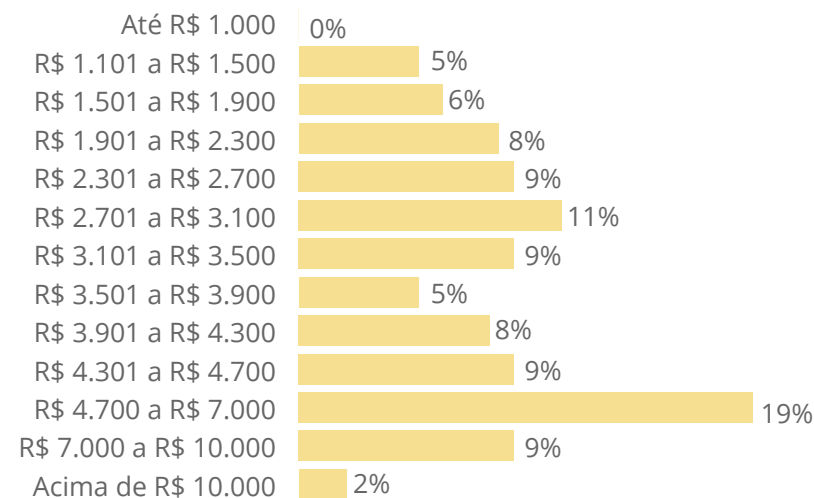
Médias/Grandes Interior

**R\$2.589,08**

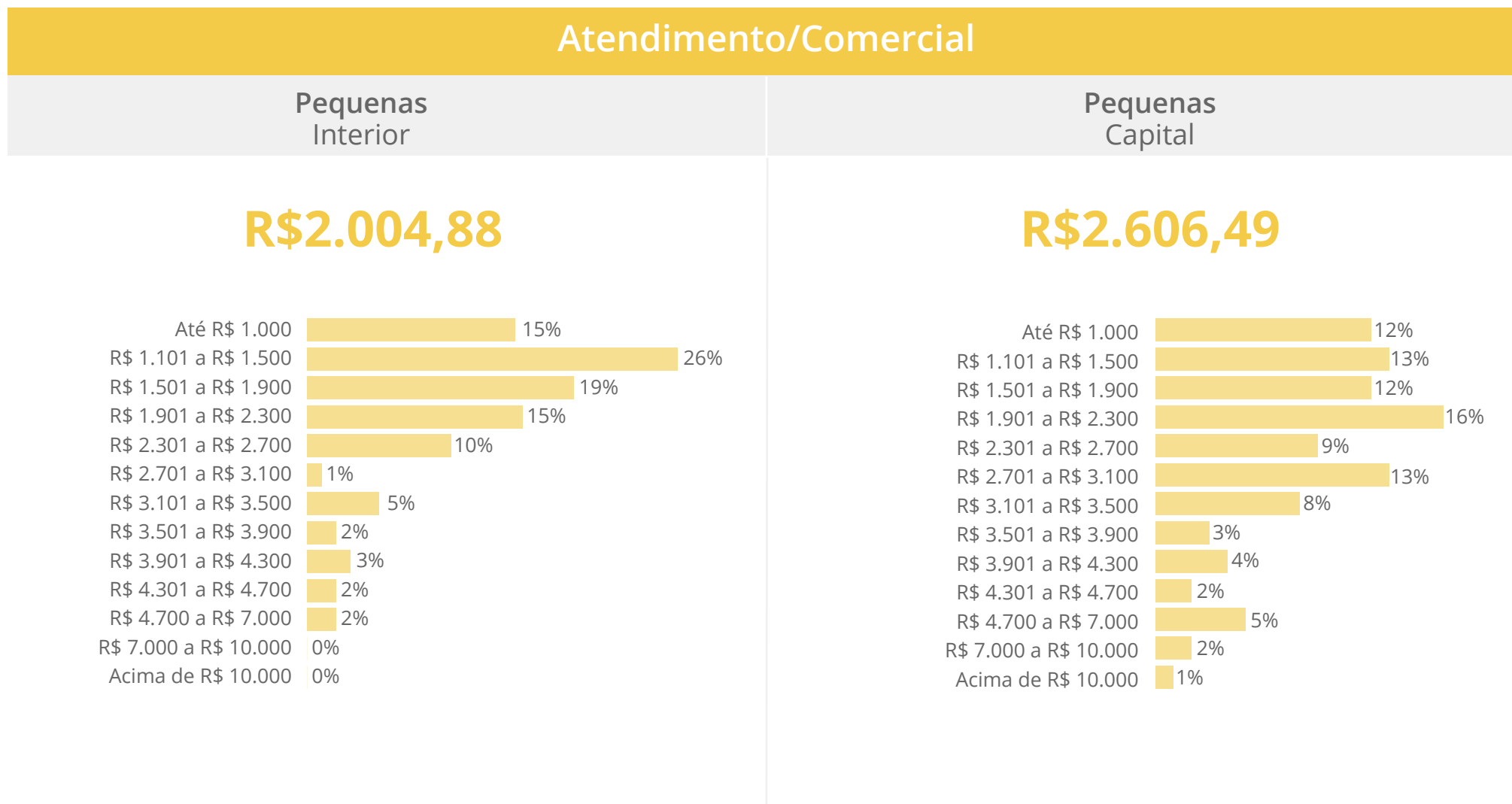


Médias/Grandes Capital

**R\$4.246,18**



## 24. Média salário bruto - Atendimento/Comercial

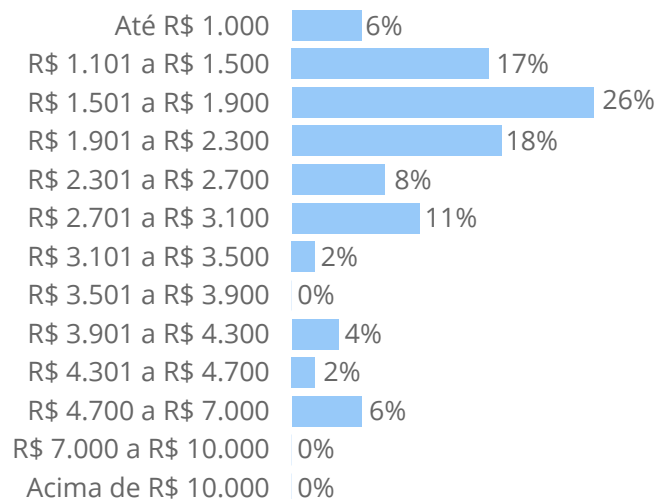


## 25. Média salário bruto - Redator

### Redator

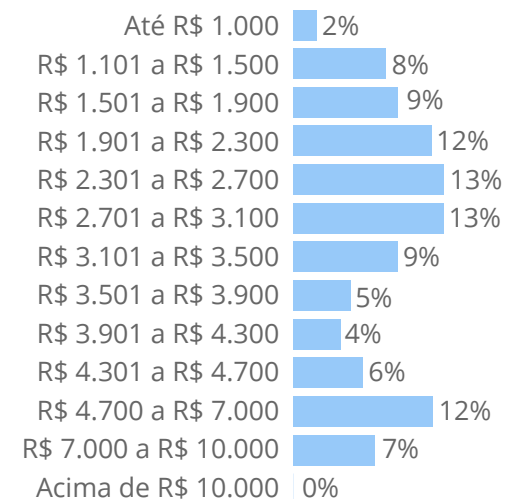
Médias/Grandes Interior

**R\$2.264,58**



Médias/Grandes Capital

**R\$3.452,99**

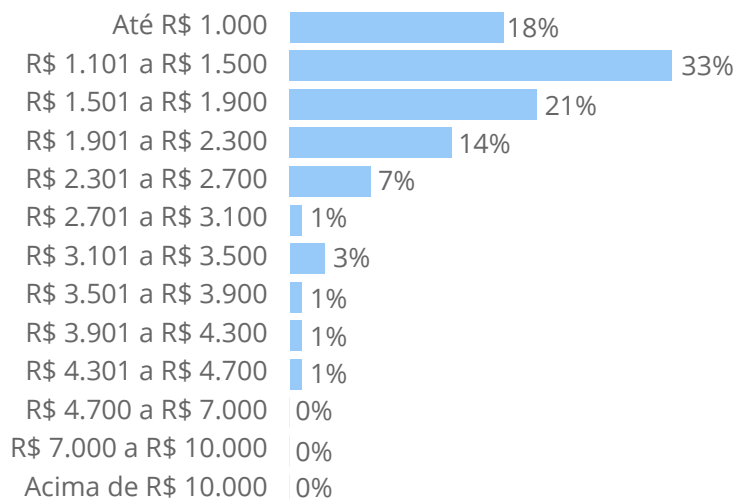


## 25. Média salário bruto - Redator

### Redator

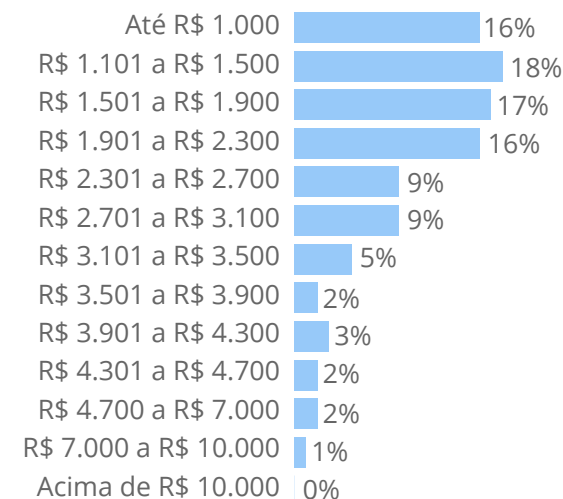
Pequenas Interior

**R\$1.624,62**



Pequenas Capital

**R\$2.123,43**

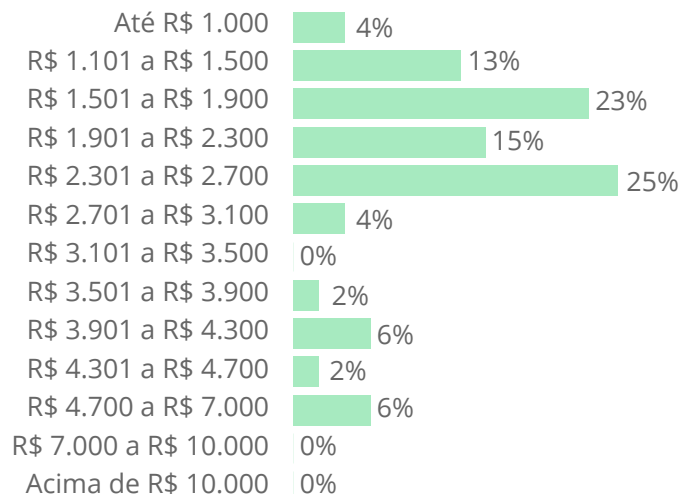


## 26. Média salário bruto - Financeiro

### Financeiro

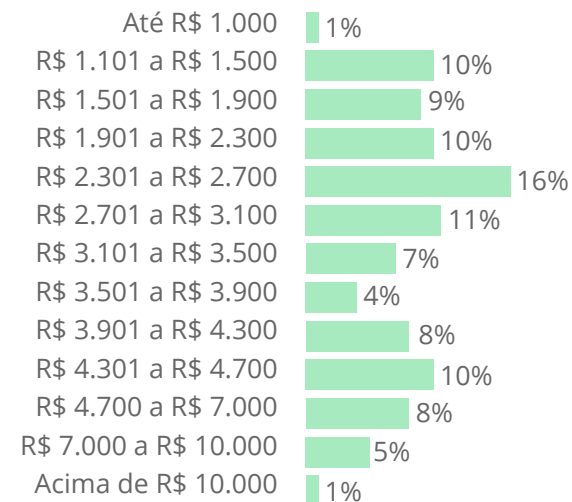
Médias e Grandes Interior

**R\$2.392,80**



Médias e Grandes Capital

**R\$3.390,58**

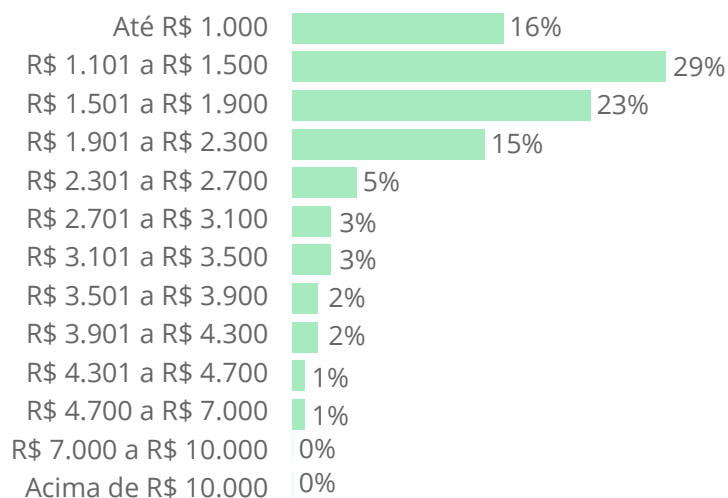


## 26. Média salário bruto - Financeiro

### Financeiro

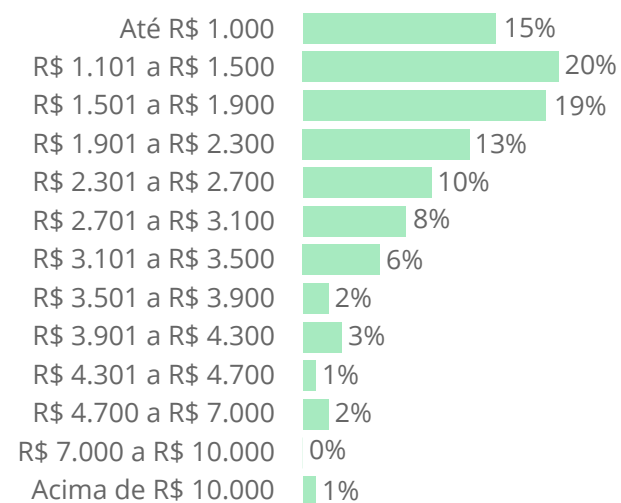
Pequenas Interior

**R\$1.749,89**

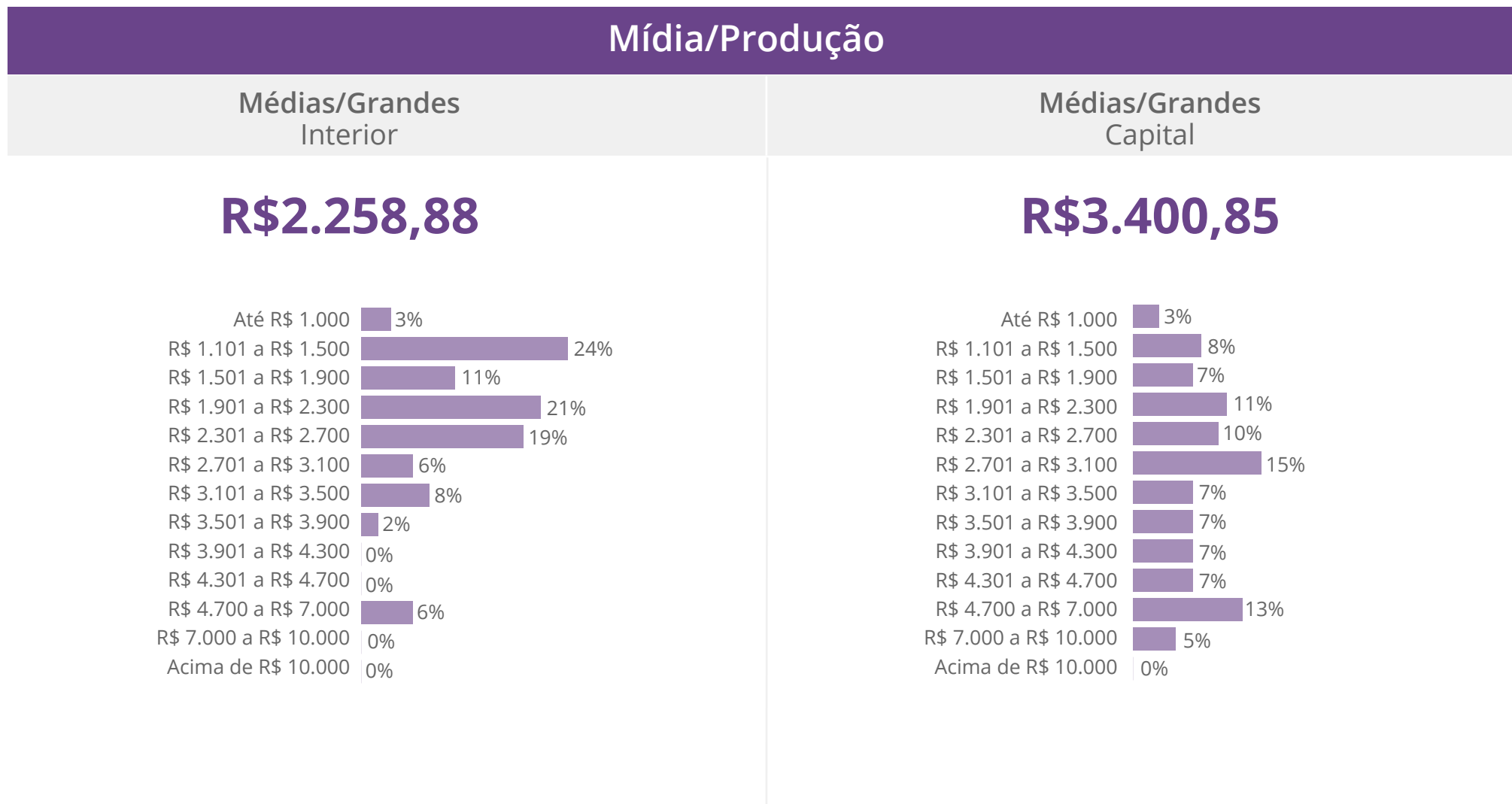


Pequenas Capital

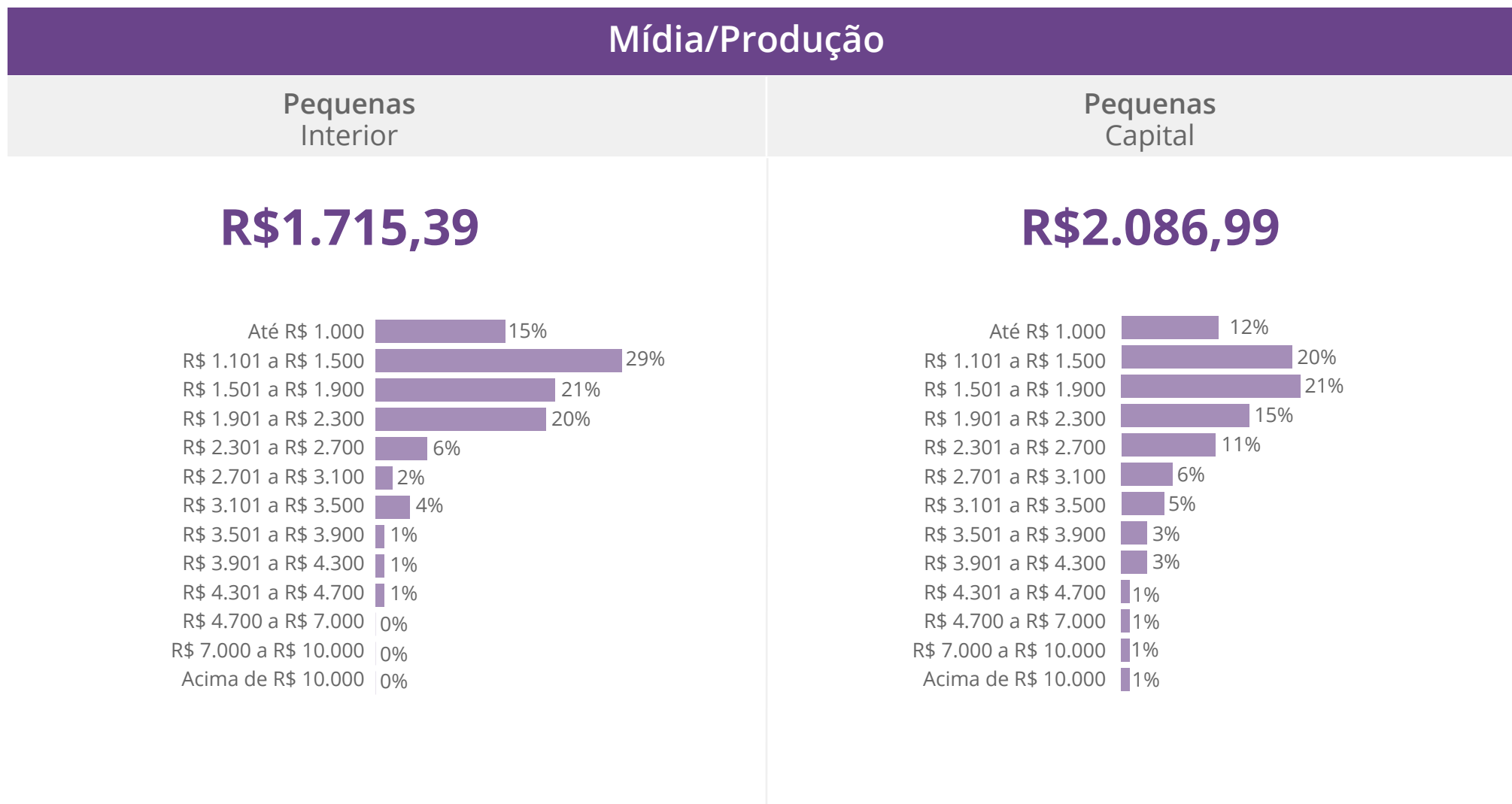
**R\$2.287,15**



## 27. Média salário bruto - Mídia/Produção

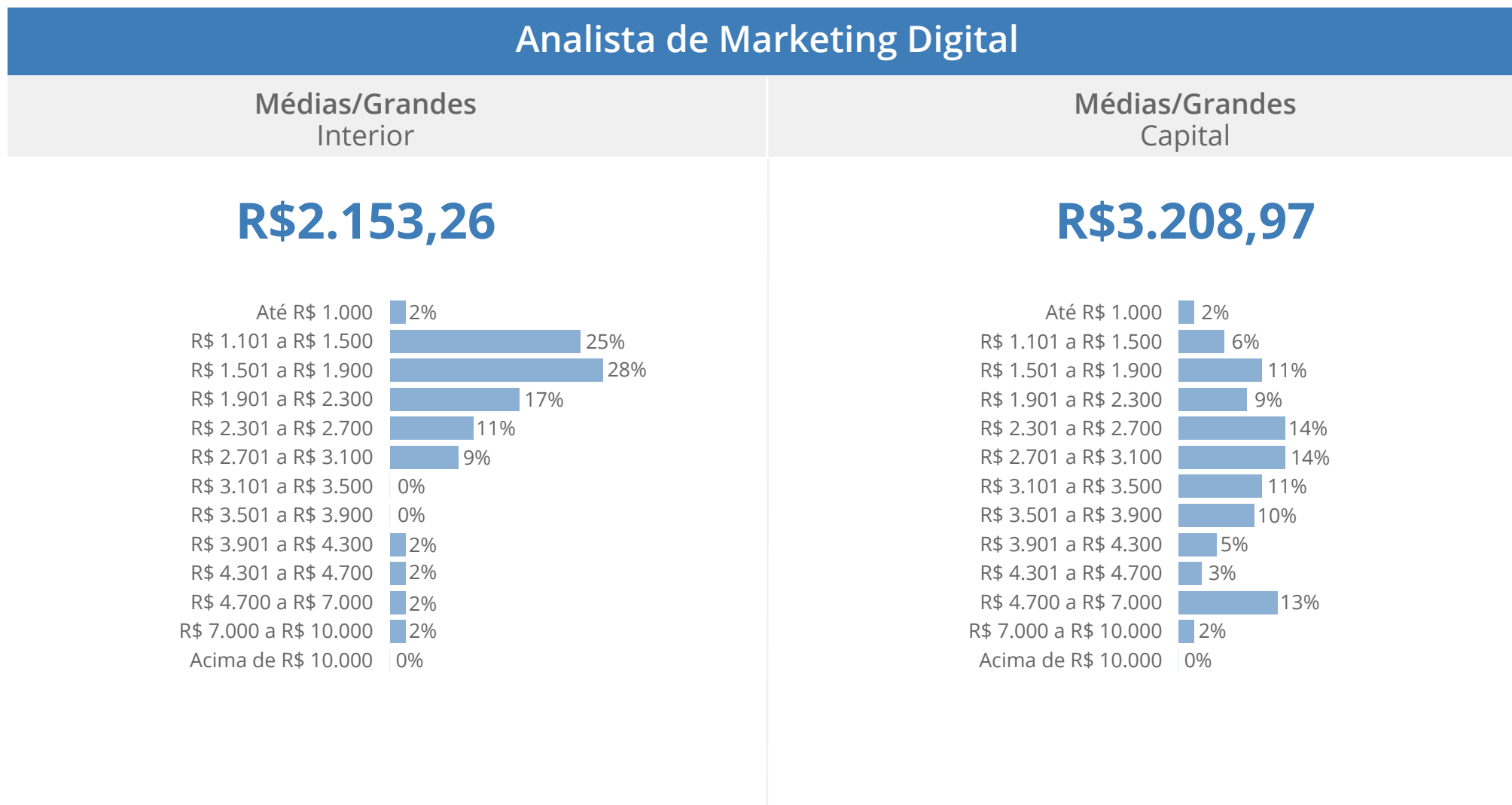


## 27. Média salário bruto - Mídia/Produção

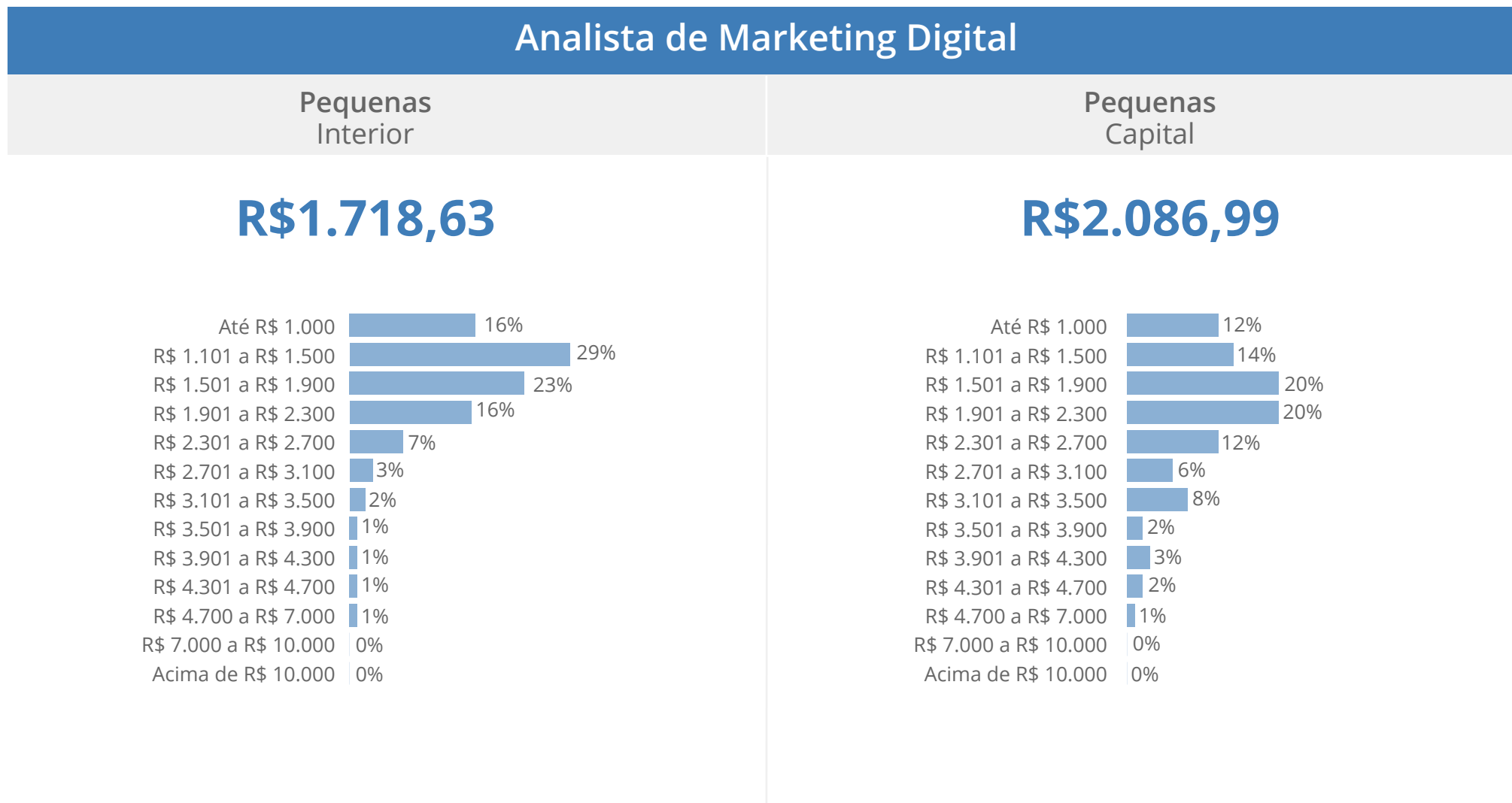




## 28. Média salário bruto - Analista de Marketing Digital

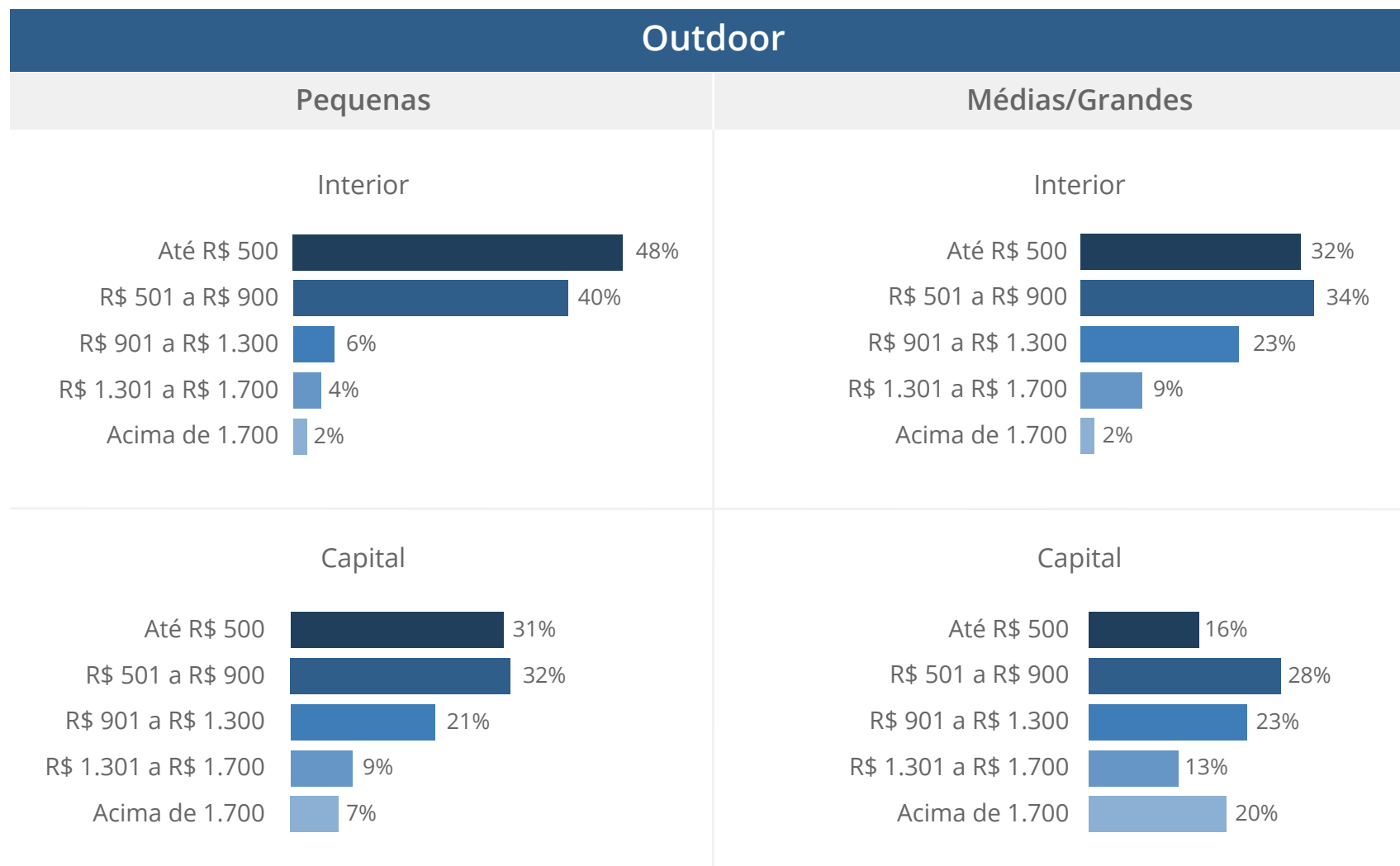


## 28. Média salário bruto - Analista de Marketing Digital

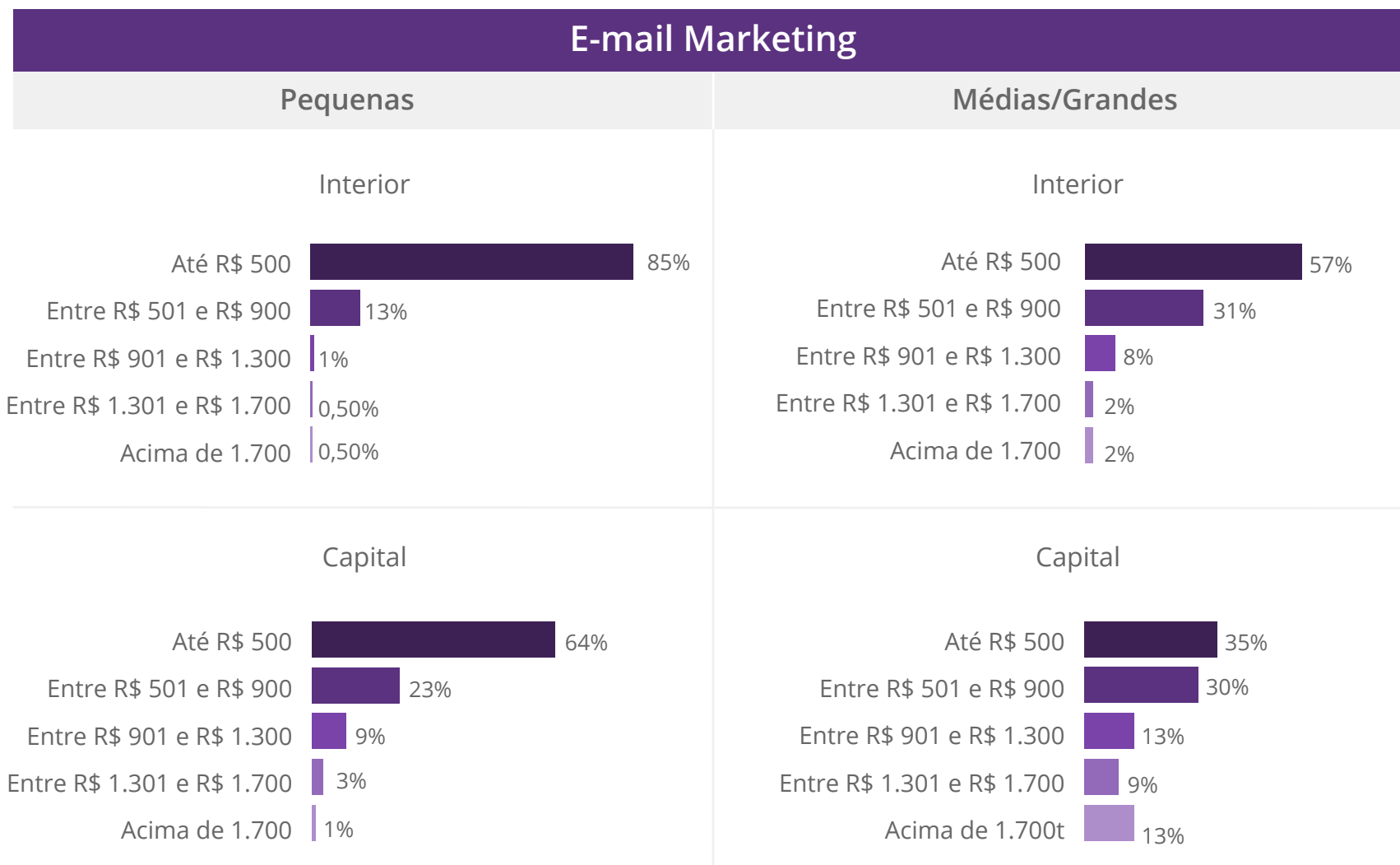


# PRECIFICAÇÃO DE SERVIÇOS

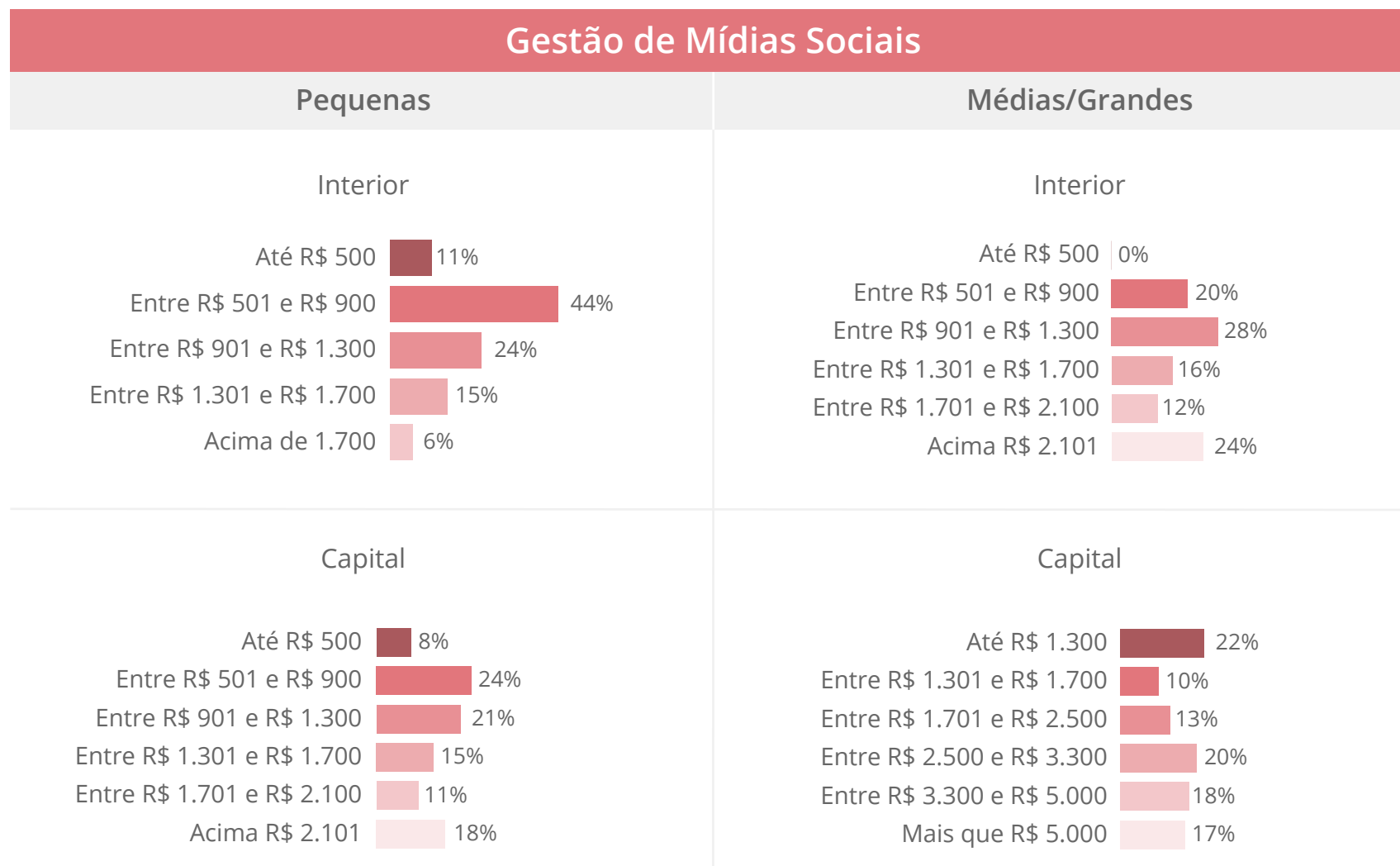
## 29. Valor médio - Desenvolvimento de Outdoor



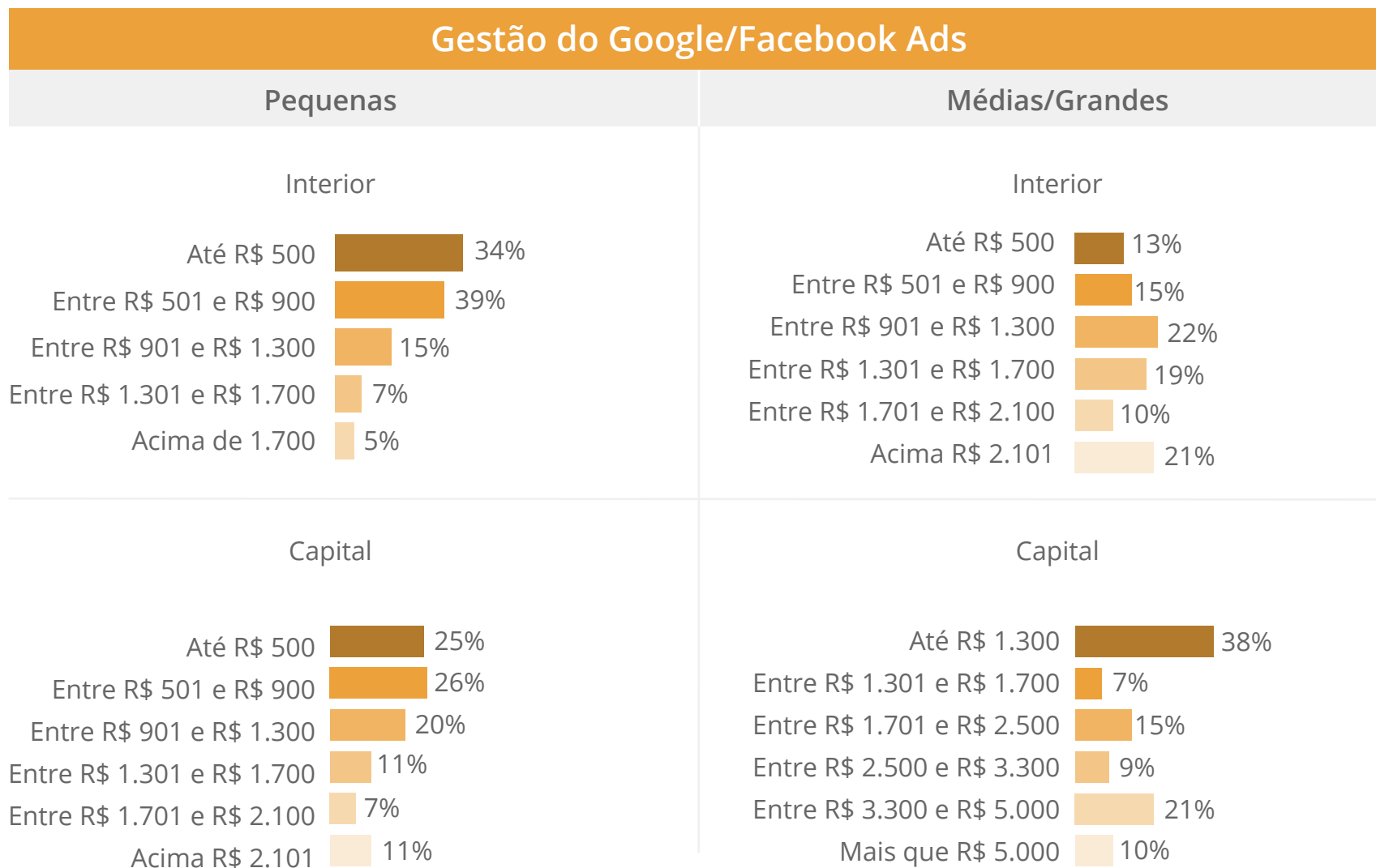
### 30. Valor médio - Criação de E-mail Marketing



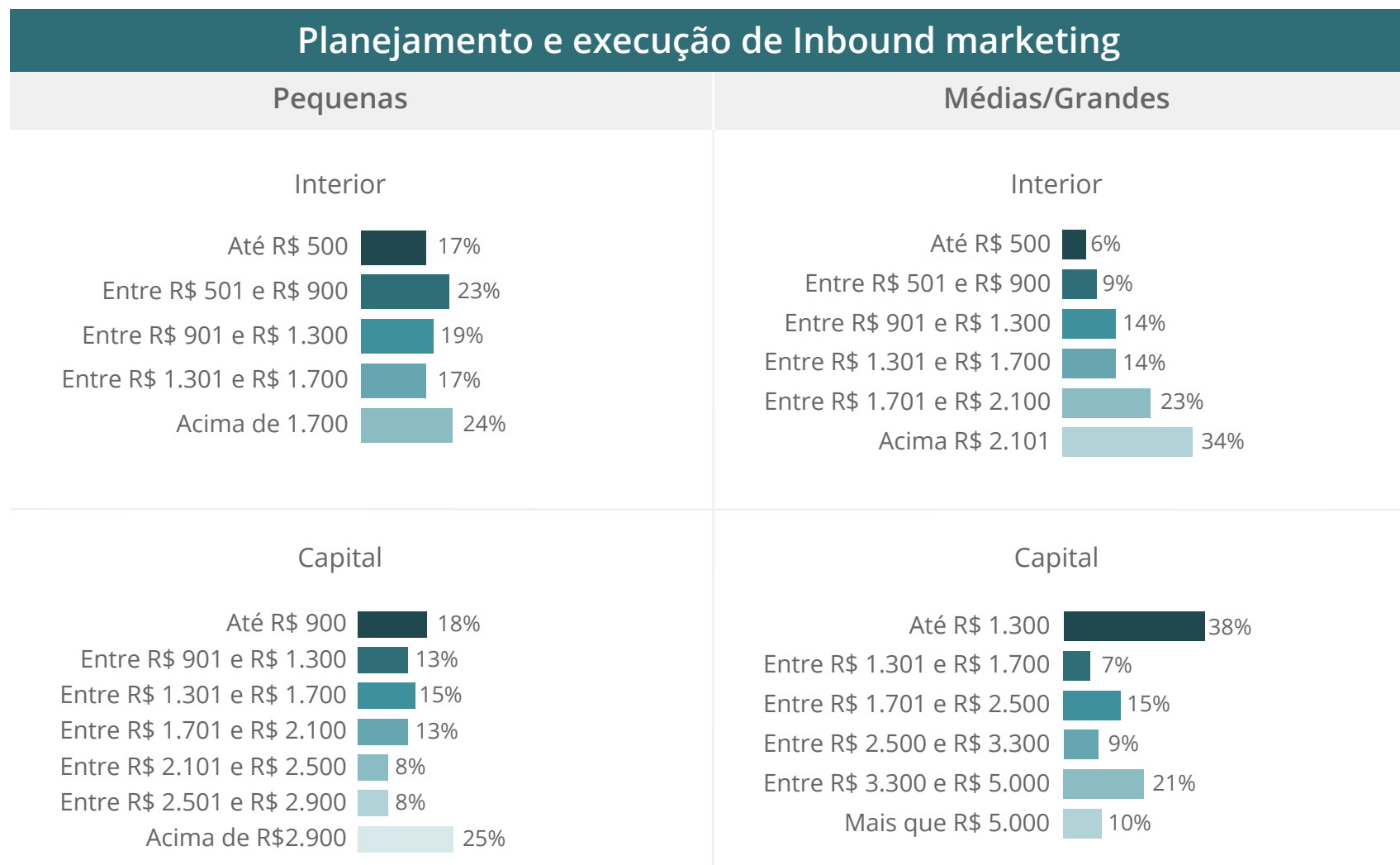
### 31. Valor médio - Gestão de mídias sociais



## 32. Valor médio - Gestão do Google/Facebook ads

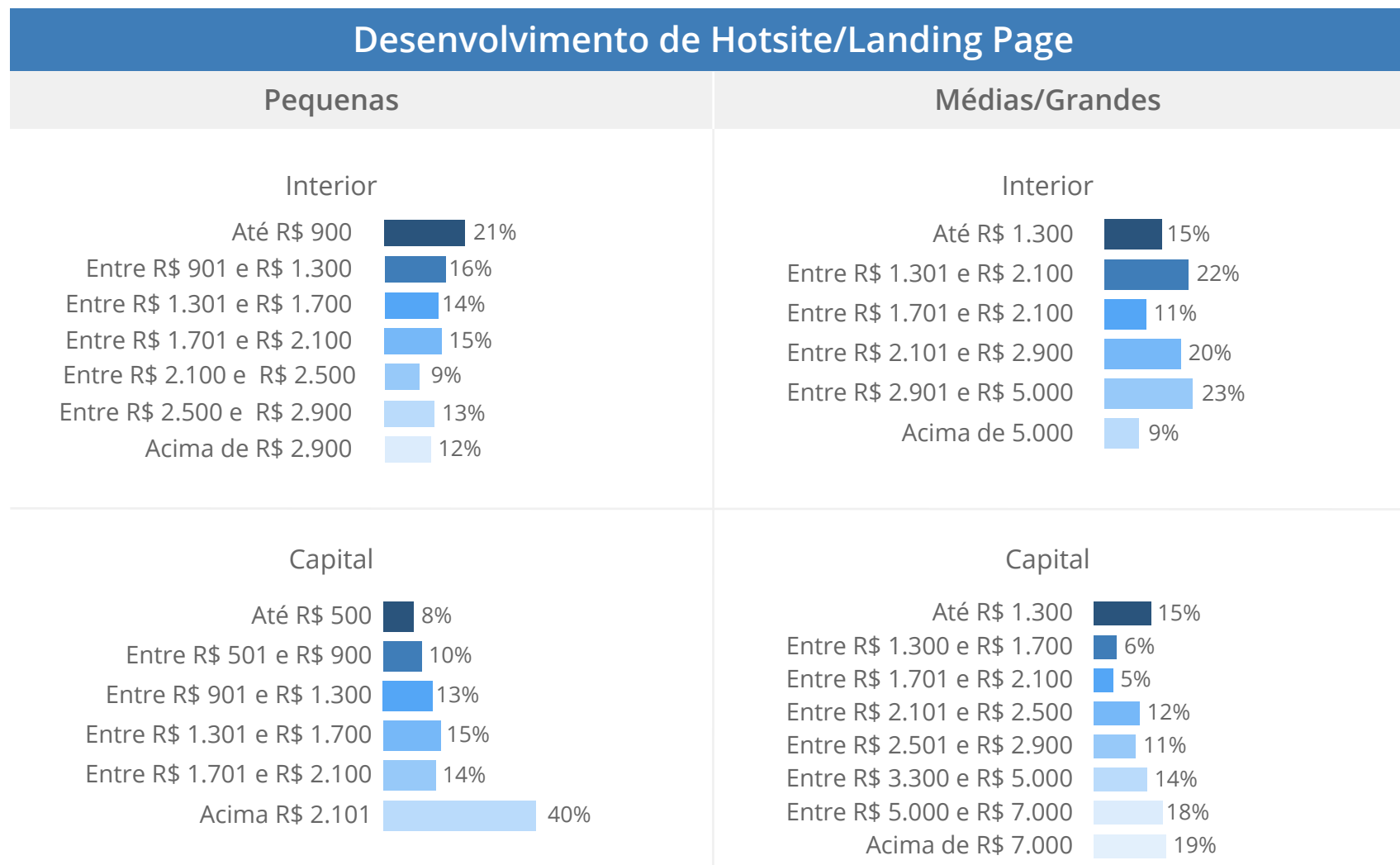


### 33. Valor médio - Planejamento e execução de inbound marketing



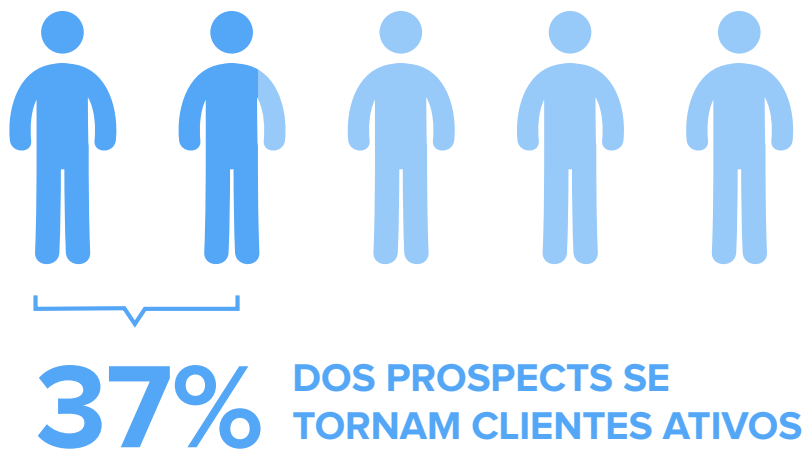


### 34. Valor médio - Desenvolvimento de hotsite/landing page

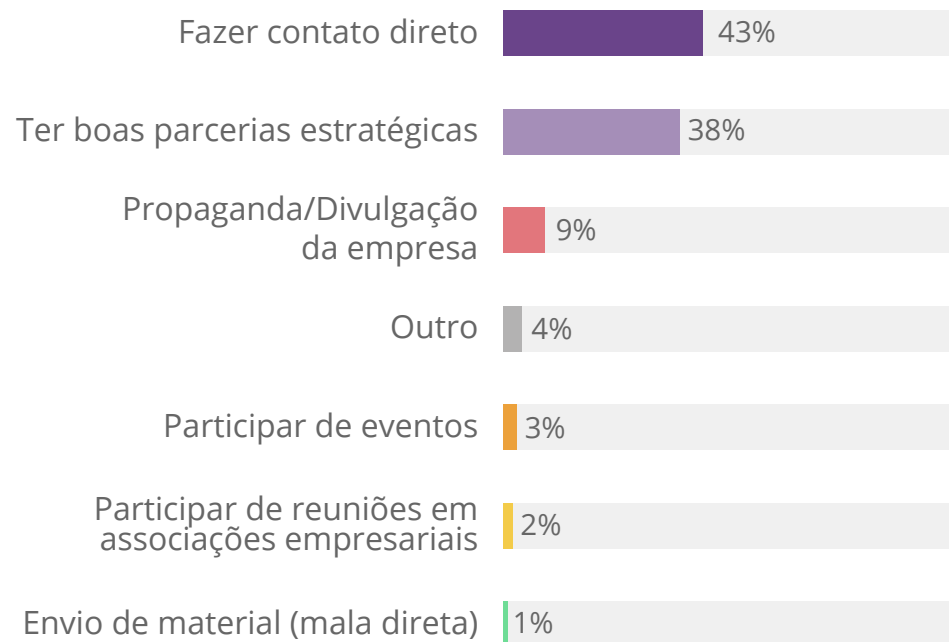


# GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

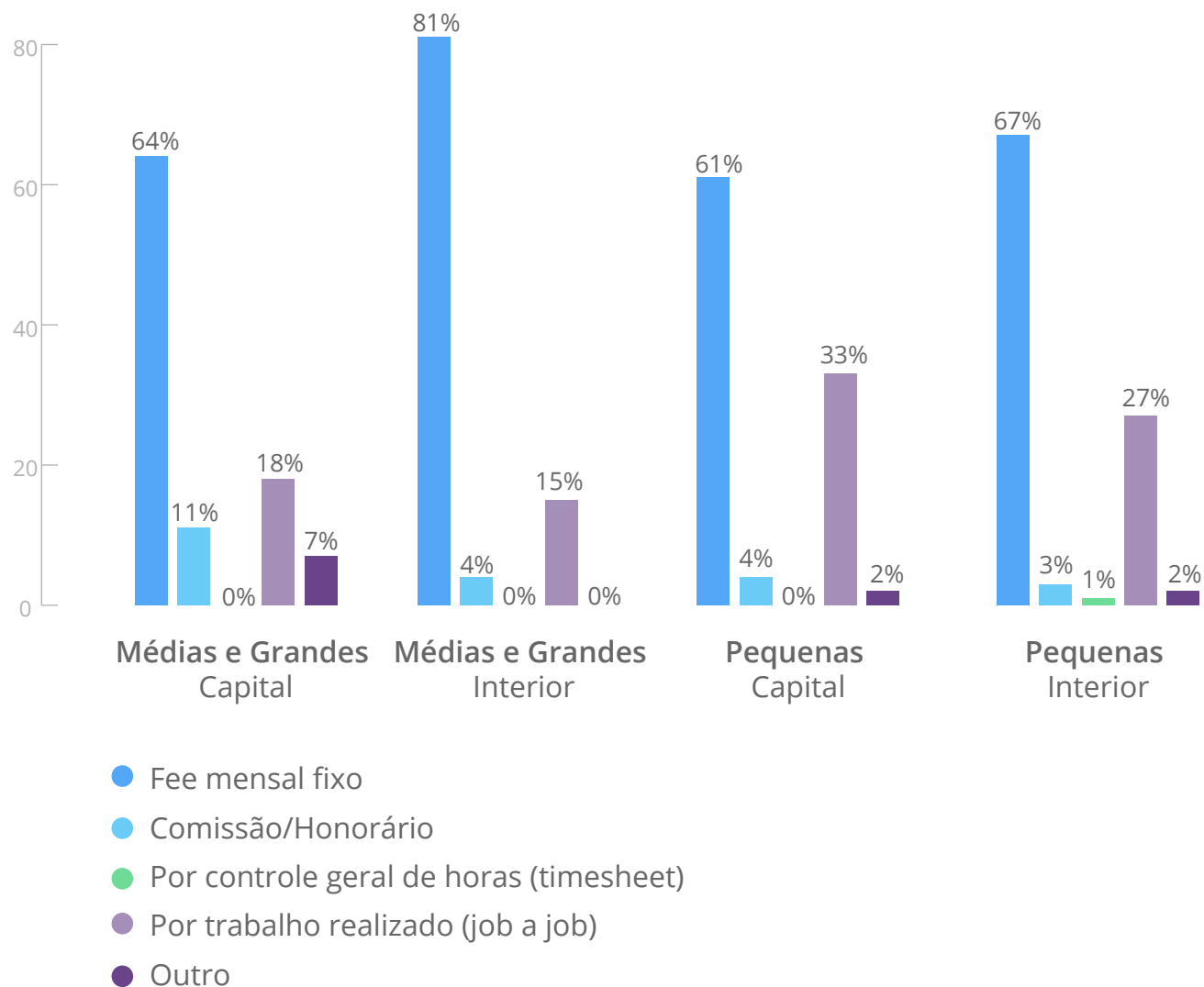
### 35. Índice de prospects que se tornam clientes ativos



### 36. Ações mais eficazes para aquisição de clientes



### 37. Tipos de contrato mais utilizados



“ O **fee mensal fixo** ainda representa maior parte do modelo comercial adotado pelas agências do país. **Este formato estabelece uma relação de maior longevidade entre cliente e agência, porém requer um acompanhamento contínuo com apresentação de relatórios de trabalho realizados e regras bem estabelecidas.**

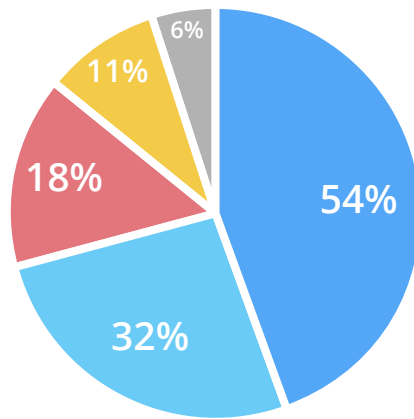
A **cobrança por trabalho realizado (job a job)** aparece em segundo lugar com bastante expressão, reforçando a ideia de que o cliente, muitas vezes, deseja investir apenas naquilo que foi planejado/solicitado.



**Thais Jorge,**  
**Operand**

## 38. Gerenciamento de atividades de clientes em contrato de fee mensal

\*Questão múltipla escolha

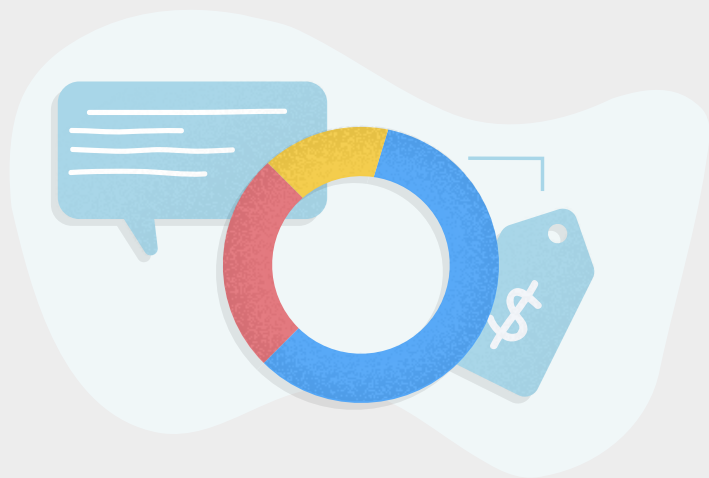


- Disponibilizo uma quantidade fechada de serviços por mês
- O cliente é livre para solicitar qualquer trabalho
- Disponibilizo um pacote de horas mensal
- Gerencio de outra forma
- Não se aplica

# “ Gerenciamento de atividades de clientes em contrato de fee mensal



Estêvão Soares,  
[Estratégi.ca](http://Estratégi.ca)



Acredito que um dos modelos mais interessantes é **trabalhar num sistema de fee mensal, mas com base em projetos**. Ao final do contrato, a agência teria a habilidade de apresentar um portfólio de projetos com seus resultados e aprendizados. Neste modelo, **fica fácil para o cliente entender o que pagou durante o período e ajuda a tangibilizar a entrega de serviços**, o que normalmente é um desafio.

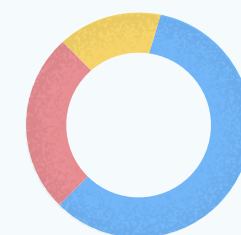
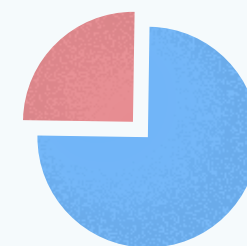
O modelo mais utilizado, de serviços limitados, acredito que seja herança da gestão de atividades voltadas para o offline. A não ser que exista um sistema de comunicação extremamente eficiente, **atender solicitações pontuais dos clientes, mesmo dentro de um limite, pode ser profundamente improdutivo** e levar a obstáculos de performance tanto para o cliente, como para agência.

Devido ao aspecto cada vez mais dinâmicos e exigência por qualidade, juntamente com volume (o que normalmente não é algo bom para criativos), a saída é **antecipar a produção de insumos dos projetos e criar uma timeline que faça sentido dentro do mês, para cada cliente.**

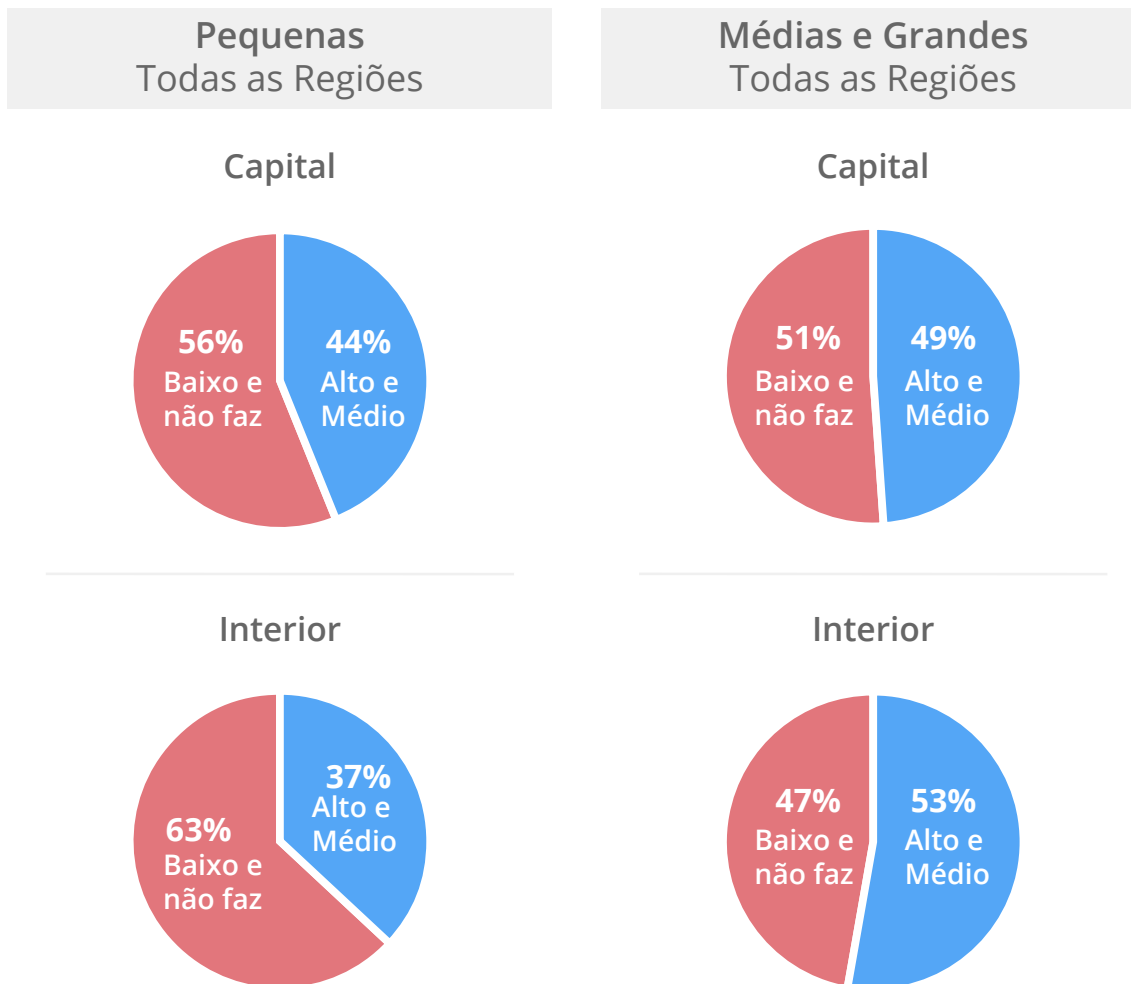
As correções e atualizações são inevitáveis, a cada campanha, cada projeto, temos um novo aprendizado. Mas **é importante que a análise e inteligência adquirida nos projetos sejam capturadas e executadas no momento correto.** Num futuro próximo estaremos melhor equipados para correções em tempo real, já é possível ver claramente este movimento acontecendo em grandes agências e empresas, mas definitivamente não é algo comum e/ou acessível no momento.

Por fim, **acredito que um dos maiores desafios é alinhar claramente a expectativa de retorno do cliente com o serviço que foi contratado.**

Muitas vezes não fica claro a relação entre serviços, horas, qualidade e escopo e isso pode dificultar tanto o relacionamento, como a análise do retorno financeiro para as agências.



### 39. Frequência de ações para retenção de clientes



“ Mais da metade das agências de pequeno e médio porte dedicam-se pouco [às ações de retenção de clientes](#). Os colaboradores de agências enxutas tendem, muitas vezes, a executar mais de uma atividade. O dono da agência, por exemplo, [além de ser atendimento também se dedica no acompanhamento da entrega dos trabalhos, na organização das atividades com a equipe e muitas vezes até na execução operacional das demandas](#).

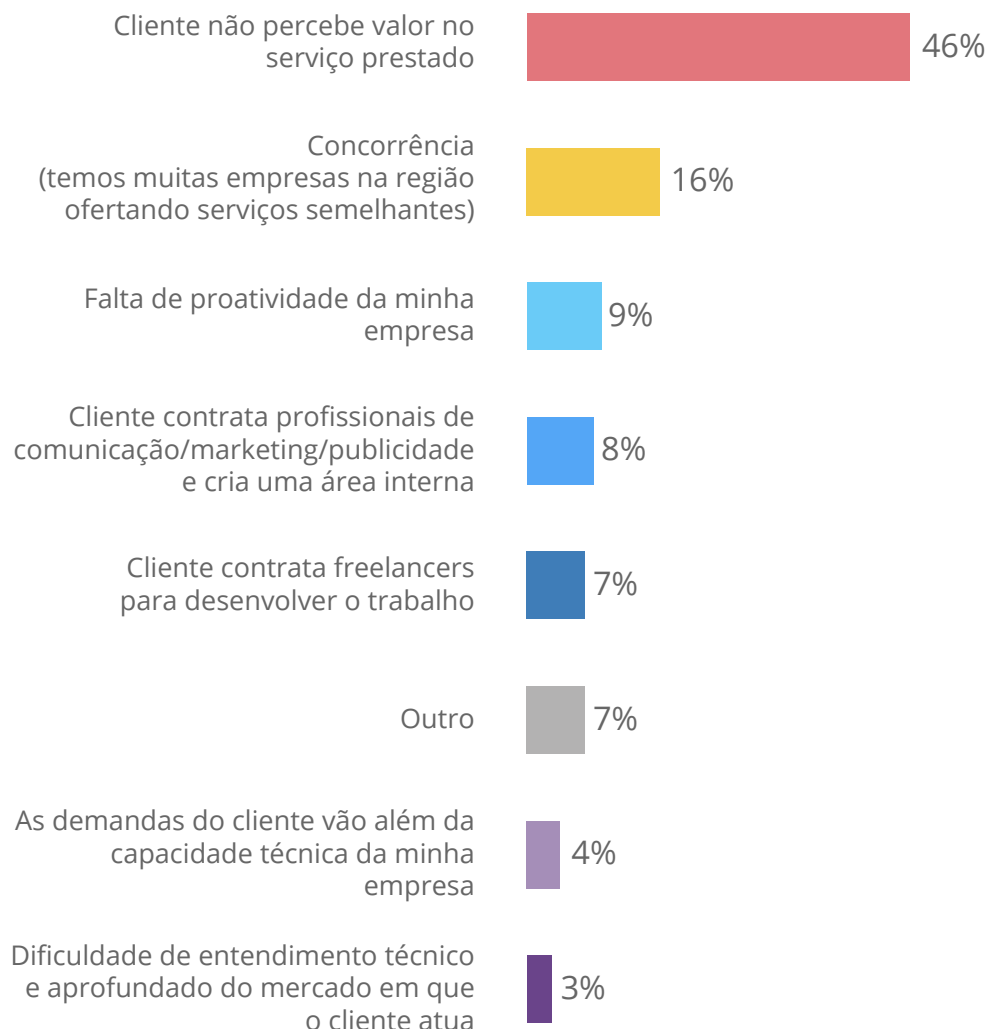
O cenário já é bastante diferente em **agências maiores**, em que há mais pessoas no quadro de colaboradores e, conseqüentemente, a divisão de atividades fica bem estabelecida, dando espaço para que ações de manutenção e retenção de clientes sejam realizadas.



**Thais Jorge,**  
**Operand**



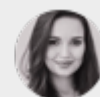
## 40. Motivos pelos quais a agência perde cliente



“ Não é surpresa que muitas vezes a comunicação, publicidade ou o próprio marketing são deixados de lado e descartados em momentos de instabilidade porque são erroneamente entendidos como um serviço dispensável. Essa percepção de valor vem mudando ao longo dos últimos anos com o advento da mensuração mais precisa dos resultados obtidos a partir destes serviços.

**Além da apresentação de indicadores, as agências possuem ótimas oportunidades de realizar uma análise qualitativa sobre o seu próprio serviço, porém não é o que acontece no dia a dia.** A maioria está sendo consumida com o trabalho operacional, focado em desenvolvimento e criação e, esquece de que o processo não termina na entrega de um trabalho e sim na análise do resultado dele.

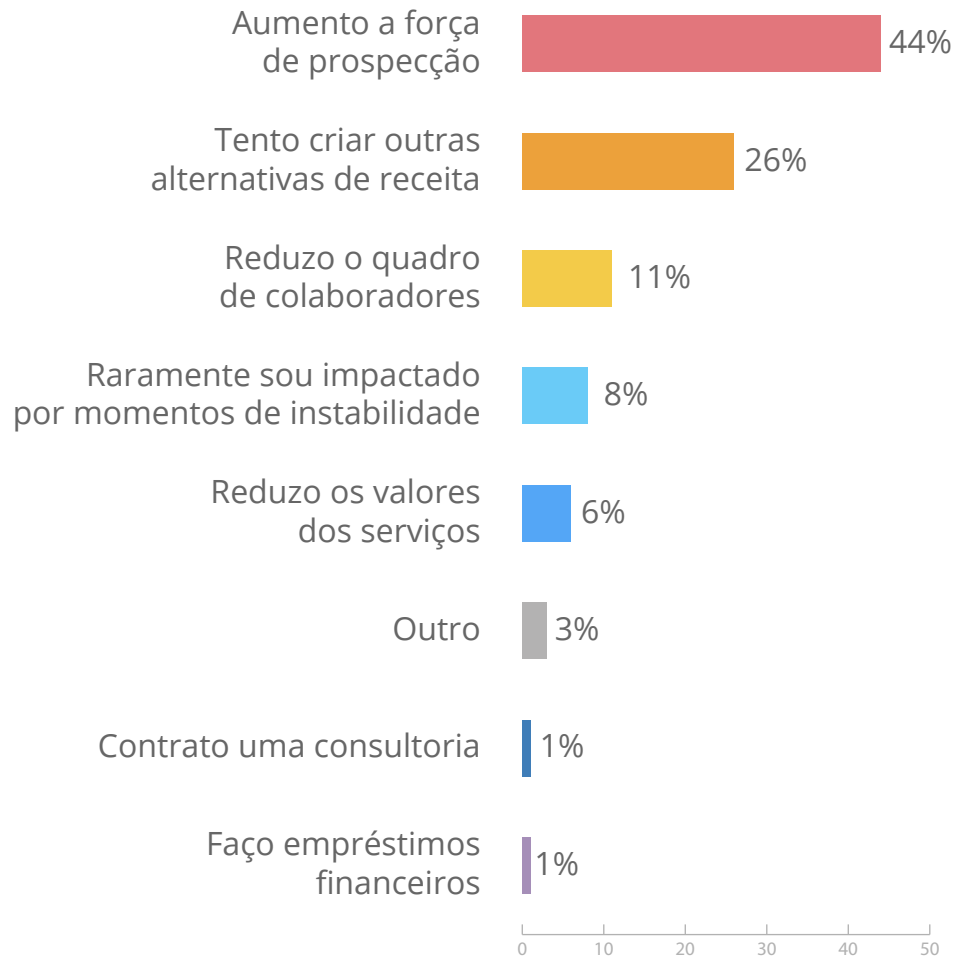
É através deste tipo de posicionamento que os clientes passarão a perceber a importância e o valor das estratégias de marketing apresentadas pelas agências.



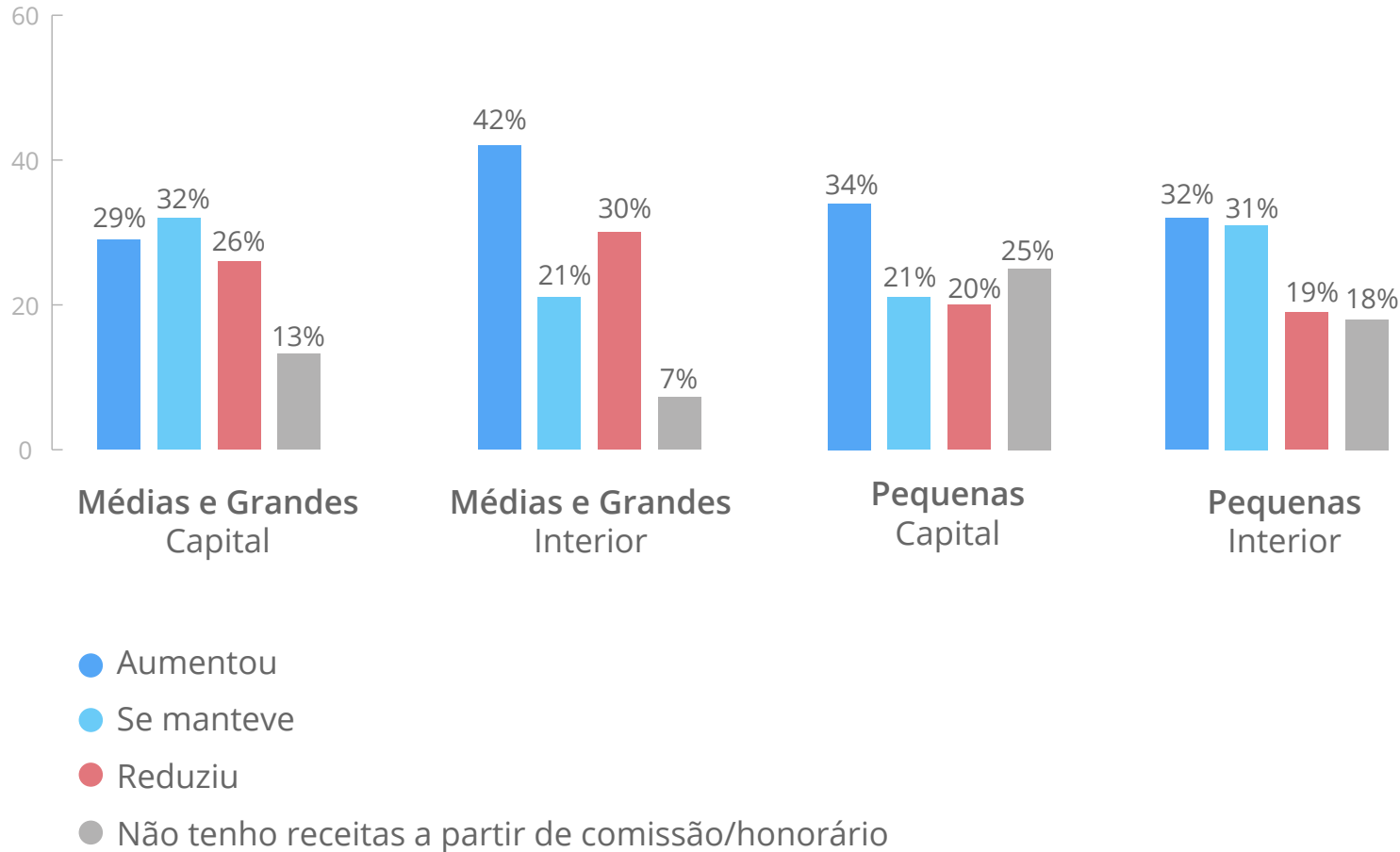
**Jéssica Rodrigues,**  
**Operand**

# PERSPECTIVAS E MERCADO

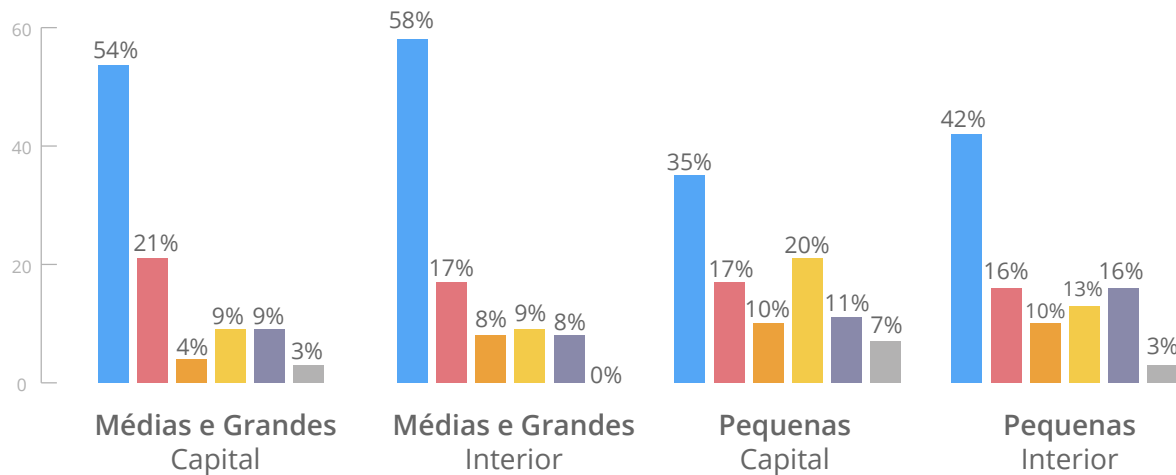
## 41. Instabilidade econômica: medidas para minimizar impactos negativos



## 42. Receitas provenientes de comissão e honorários



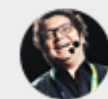
### 43. Próximos investimentos



- Melhoria na gestão interna
- Capacitação da equipe
- Aumento do número de funcionários
- Marketing
- Estrutura e equipamentos
- Outros

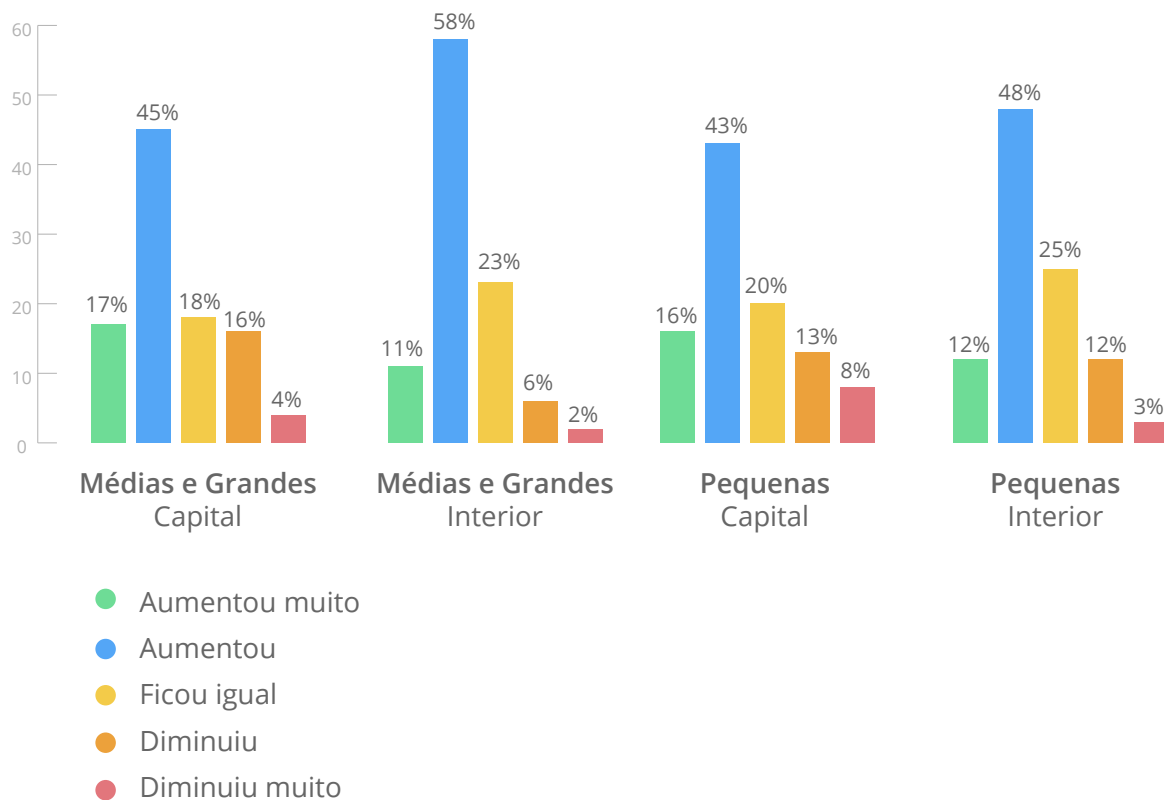
“ Gestores de agências de todo o país sinalizaram vários **desafios na gestão do negócio**. Estas dificuldades estão relacionadas principalmente com as áreas administrativa, financeira e de processos e pessoas. Como podemos identificar neste gráfico, **a maioria dos gestores pretende investir principalmente em gestão interna e capacitação da equipe.**

**Diante destas perspectivas, o cenário é bastante promissor.** É possível que tenhamos um ano de fortalecimento das agências.



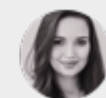
**Estêvão Soares,**  
**Estratégica**

## 44. Saldo financeiro de 2018 x 2017



“ A Prova de que o mercado publicitário vem se reestruturando e ampliando sua atuação de forma cada vez mais robusta é o **número expressivo de agências que sinalizou que Aumentou/ Aumentou muito o saldo financeiro em relação ao ano anterior**, veja o histórico deste indicador:

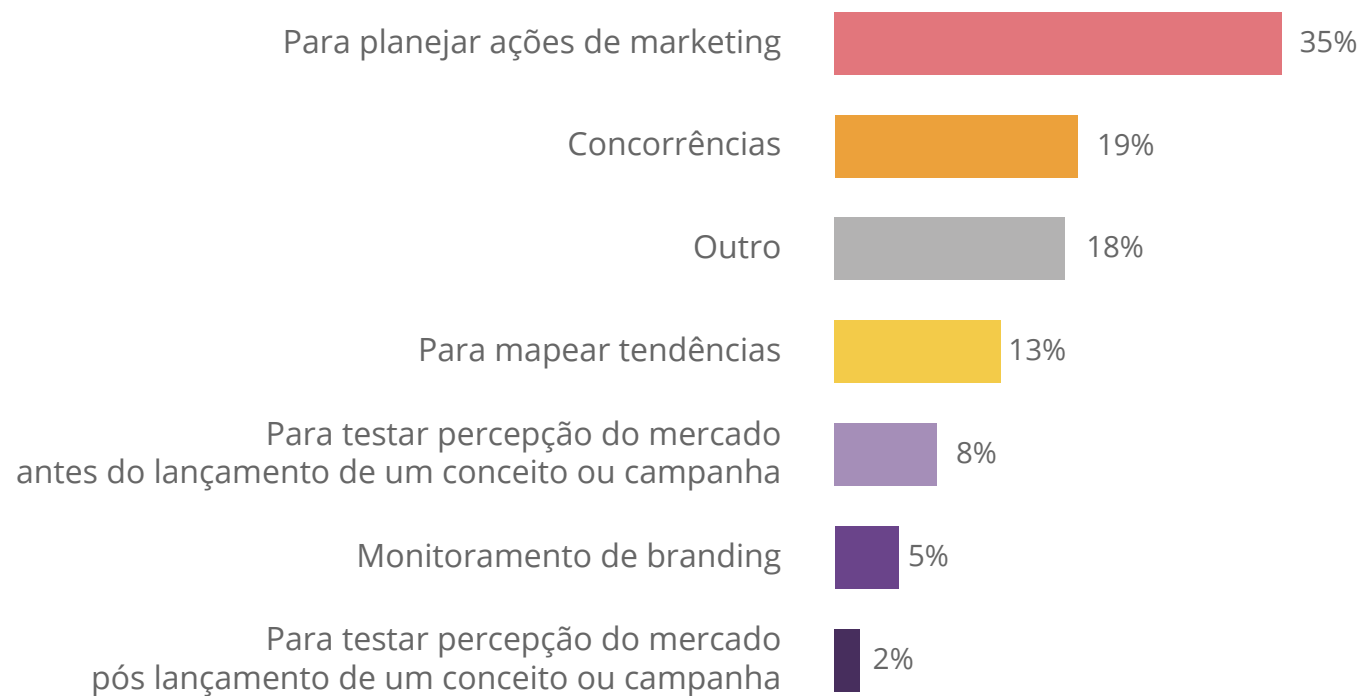
- Em 2015: 54% das agências
- Em 2016: 45% das agências
- Em 2017: 58% das agências
- Em 2018: 62,5% das agências



**Jéssica Rodrigues,**  
**Operand**

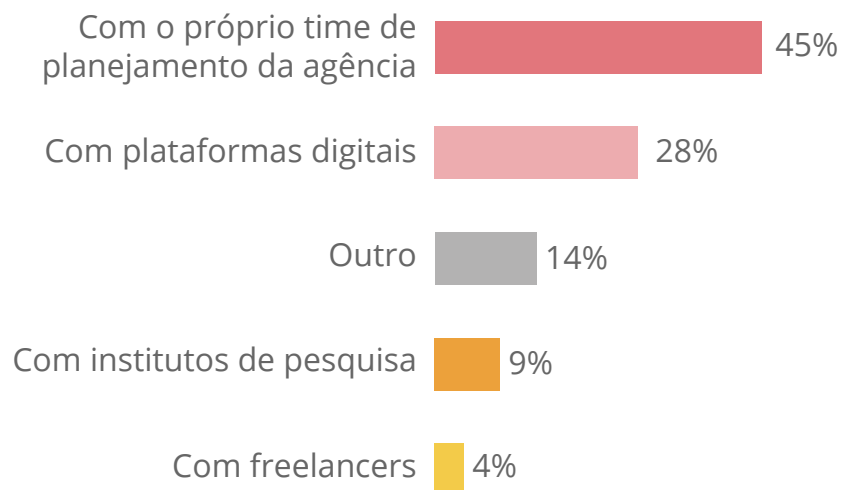
# PERGUNTAS DOS PARCEIROS

## 45. Em quais ocasiões a agência realiza pesquisa





## 46. Como a agência realiza pesquisas

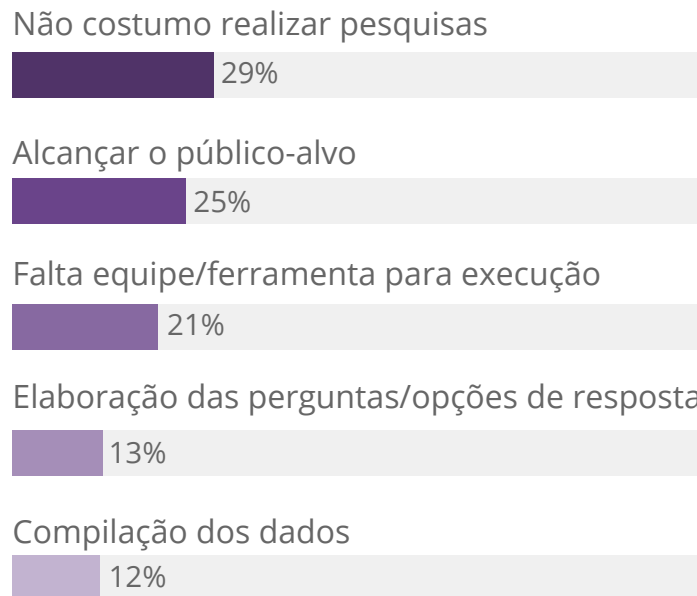


“É incrível observarmos o crescimento da pesquisa digital junto às agências. **Apesar de a maioria delas ainda realizar seus estudos de forma caseira, com o próprio time da agência, as plataformas digitais, de acordo com o Censo, já ocupam o segundo lugar.** E isso tende a evoluir ainda mais, visto que o formato digital de pesquisa garante a agilidade que o mundo da publicidade tanto necessita.



**Danielle Almeida,**  
Head of Marketing  
Mindminers

## 47. Principal desafio na elaboração de uma pesquisa

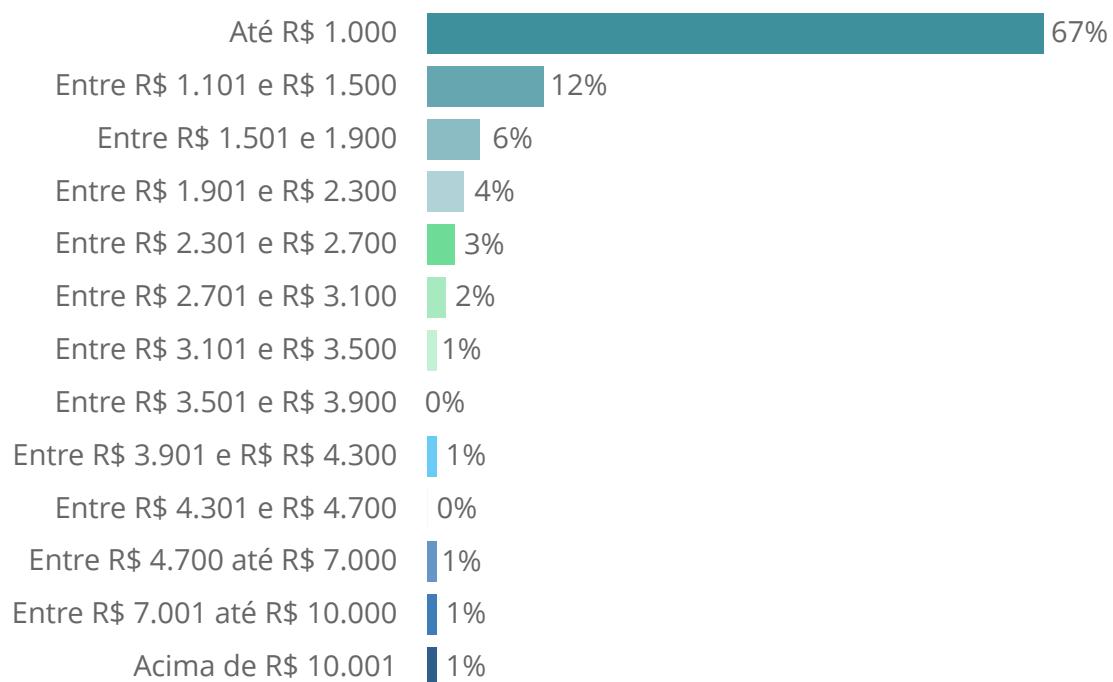


“ Para as agências que já têm em sua cultura o hábito de realizar pesquisas, alcançar o público-alvo que precisa ser ouvido figura como o maior dificultador. Cada vez mais as marcas demandam falar com targets mais específicos, determinados não apenas por características sócio-demográficas, mas principalmente por perfis atitudinais. Em pesquisas tradicionais isso demandaria um longo e complexo recrutamento. **A [MindMiners](#) solucionou esse desafio com o [MeSeems](#), seu painel de respondentes que funciona como uma rede social de opinião.** São mais de 700 mil usuários que podem ser segmentados a partir dos mais diversos perfis.



**Danielle Almeida,**  
Head of Marketing  
**[Mindminers](#)**

## 48. Valor investido mensalmente com assinatura de softwares e ferramentas para a agência

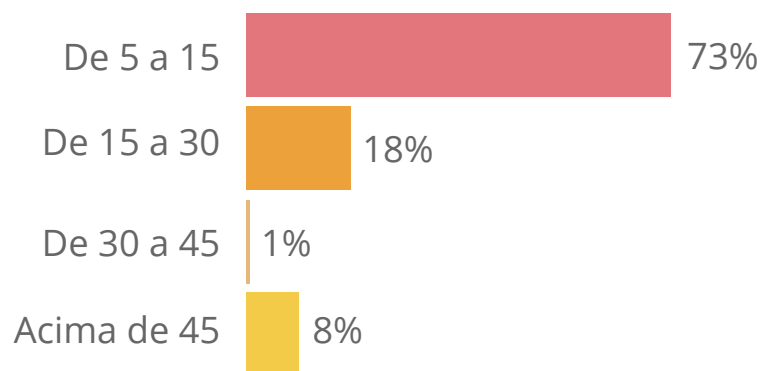


“ Desde o primeiro censo, realizado em 2015, atividades como gestão de mídias sociais e pagas, inbound marketing e marketing de conteúdo vêm ganhando cada vez mais espaço. É possível perceber seu crescimento ao longo dos anos. Isso justifica a necessidade de investimento em ferramentas que tornem o trabalho da agência mais escalável e também devemos perceber um aumento desses números no futuro.

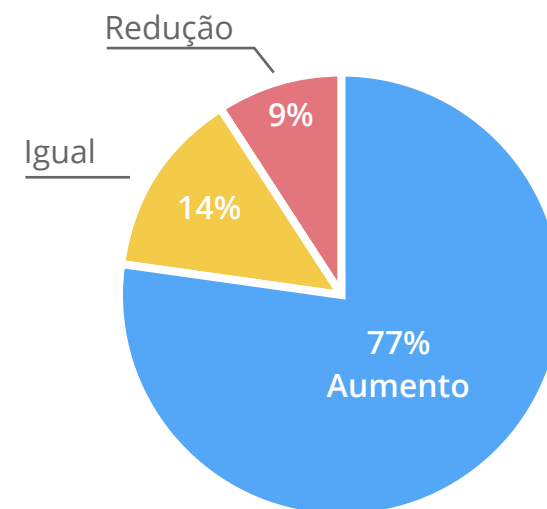


**Manoel Cirilo,**  
**Content Manager**  
**Contentools**

### 49. Faturamento bruto por ano com Live marketing (em milhões)



### 50. Perspectiva de faturamento com Live marketing nos próximos anos



# “ Mais um ciclo: O que muda e o que não muda no nosso negócio



Alexis Thuller Pagliarini,  
Diretor Superintendente Fenapro



**E**aí está mais um Censo Agências. Mais um ciclo de 365 dias a ser analisado. Nestes tempos em que os ciclos de mudanças são cada vez mais curtos, um ano parece uma eternidade. Mas, apesar da necessidade de estarmos preparados para as mudanças constantes e rápidas, há princípios que não devem mudar. Ao contrário, devem ser preservados e reforçados a cada ciclo.

O primeiro deles é a **Gestão**. Cada vez mais, os negócios precisam de gestão competente e eficaz. **Com margens menores e competição maior, vencerá o jogo quem dedicar bastante atenção à gestão do seu negócio.**

Depois, mas não menos importante, vem a **Criação**. É verdade que o negócio da propaganda está cada vez mais fundamentado em números, dados e performance.

Mas é verdade também que nosso asset maior continua sendo a capacidade de criar soluções e formas criativas de alavancar negócios para nossos clientes.

Gosto muito de uma frase que ouvi no Cannes Lions do ano passado: “Follow the numbers but don’t forget the poetry” (Siga os números, mas não se esqueça da poesia). **A combinação da matemática com a criatividade é ponto-chave para o sucesso da comunicação.**

Outro ponto que, não só não muda, mas ganha importância crescente é a **Transparência. Cada vez mais, a transparência e a ética serão demandadas nas relações comerciais** (e pessoais também).

Uma relação saudável entre cliente e agência implica em estabelecer as regras do jogo com clareza e jogá-lo com fair play, com respeito e com o sentimento de que tem de ser bom para os dois: um jogo ganha-ganha.

E, finalmente, destaco a **Colaboração/ União**. Sempre foi importante ter um ambiente colaborativo. E isso não deve mudar. Muito ao contrário: deve se intensificar. Estamos vivendo tempos em que as barreiras estão mais fluídas e a colaboração mais presente. Cliente, fornecedor, veículo, ferramenta, plataforma, tudo junto e misturado, somando recursos à agência na formatação de soluções criativas.

**É preciso ainda que os “concorrentes” de uma categoria esqueçam a competição por alguns momentos e se unam no fortalecimento dos seus negócios.**

É preciso fortalecer os movimentos representativos organizados. Puxando a brasa para minha sardinha, espero que não mude a confiança das agências nos seus representantes patronais (entenda-se Sinapros e Fenapro).

# PARCEIROS E APOIADORES



f in

<https://mindminers.com>

---

A MindMiners é uma tecnologia especializada em soluções digitais de pesquisa. Com uma plataforma automatizada exclusiva e a curadoria de uma equipe altamente experiente, entregamos inteligência de marketing com agilidade, transparência e qualidade de forma acessível aos mais variados perfis de clientes. Além disso, contamos com o MeSeems, uma rede social de compartilhamento de opiniões e experiências. São mais de 700 mil usuários cadastrados e prontos para responder pesquisas sobre a sua marca, produto ou serviço. É por isso que entregamos nossos projetos na metade do tempo do mercado.



f

[www.ampro.com.br](http://www.ampro.com.br)

---

A Associação de Marketing Promocional é a única que desenvolve nacionalmente a teoria e a prática do setor de Live Marketing de forma ampla. Com sede em São Paulo, completa 25 anos em 2018 e possui cerca de 300 empresas associadas, com representação em várias regiões (sul, sudeste, centro-oeste e norte/nordeste).



f

[www.fenapro.org.br/](http://www.fenapro.org.br/)

---

A FENAPRO - Federação Nacional das Agências de Propaganda é a representante sindical patronal da categoria Agências de Propaganda. Em âmbito estadual, há atuação do SINAPRO – Sindicato das Agências de Propaganda. Em âmbito nacional, cabe à Fenapro atuar em prol da observância legal e das melhores práticas envolvendo a atuação das agências e seus relacionamentos com clientes, veículos e fornecedores.





<https://appbrasil.org.br>

A Associação dos Profissionais de Propaganda, foi fundada em 29 de setembro de 1937 para congregar e representar os profissionais da atividade publicitária do estado brasileiro de São Paulo no debate dos temas e desafios do negócio publicitário e do profissional de comunicação. Atualmente é presidida por Ênio Vergeiro, com sede em São Paulo, mas com diversos capítulos regionais pelo Brasil.



<https://contentools.com/br/>

A Contentools oferece uma solução para quem deseja melhorar sua gestão e produção de conteúdos, para conseguir um processo mais escalável e poder alavancar seus resultados com o marketing de conteúdo.



<https://novaescolademarketing.com.br>

Foi para ensinar o que há de mais eficiente, atual e relevante que nasceu a Nova Escola de Marketing. Nós acreditamos num marketing que coloca bons produtos e soluções ao alcance das pessoas que precisam deles. Acreditamos em autenticidade, em valores como pluralidade, acessibilidade, humanização, utilidade e verdade. Marketing é uma ciência do consumo: entender o que as pessoas desejam, quando desejam e como desejam para atender suas necessidades e desejos da melhor forma possível.

Acreditamos em empresas éticas, que desenvolvem soluções que economizam tempo, maximizam a satisfação e geram experiências incríveis para seus clientes. Se você também acredita nessa abordagem de Marketing, seja parte da mudança.



<http://estrategi.ca>

Estêvão Soares/Estrategi.ca  
Autor do Livro Mentropia: um guia para desenvolver a sua estratégia digital. Hoje é considerado uma das maiores referências do mercado quando o assunto é Inteligência Digital e Estratégia Digital.

Como consultor, fundou a Estrategi.ca em 2009 onde trabalhou com grandes marcas como CVC, Wine Vinhos, USP, Submarino, Jhonson&Jhonson. Também foi convidado como mentor do Youtube para Estratégias Digitais nos anos de 2016 e 2017. Como professor, ministrou para pós-graduação em instituições incríveis como: USP, SENAC, UNA e ESPM. Através da Estrategi.ca treinou centenas de empresas em cursos presenciais e online por todo o Brasil.

# Operand®

O Operand é um software de gestão para equipes criativas como agências de publicidade, design, marketing, equipes de tecnologia, universidades entre outros. Além de organizar e gerenciar as atividades e prazos de entregas, com o Operand você poderá criar propostas, cadastrar jobs, orçamentos e enviar tudo para o financeiro.

Teste grátis por 7 dias



The screenshot displays the Operand software interface. At the top, there is a navigation bar with the Operand logo and menu items: PROJETOS, JOBS, PROPOSTAS, PRODUÇÃO, MÍDIA, FINANCEIRO, PESSOAS, and RELATÓRIOS. The main content area is divided into several sections:

- User Profile:** Rita | Designer, Agência i9, with a profile picture.
- PROJETOS:** A section with an "Adicionar" button and a list of projects:
  - ★ 245 Marketing Móveis M
  - ★ 246 Branding Móveis M
  - ☆ 249 Marketing Lojas Silva
  - ☆ 250 Branding Lojas Silva
  - ☆ 252 Branding Doceria Alice
  - ☆ 253 Marketing Doceria Alice
  - ☆ 255 Marketing Soares Engenharia
- Dashboard Metrics:** A section titled "JOBS/SUBTAREFAS QUE VOCÊ É O RESPONSÁVEL" with a "Minha Pauta" button. It shows two categories: "ATRASADOS" with a count of 1, and "HOJE" with a count of 3. A summary note indicates "3 JOBS/SUBTAREFAS PARA OS PRÓXIMOS 7 DIAS".
- ÚLTIMOS DOCUMENTOS EDITADOS:** A section titled "ÚLTIMOS DOCUMENTOS EDITADOS QUE VOCÊ É RESPONSÁVEL" listing recent documents:
  - Job 5.4 - Layout news (Há um dia)
  - Job 5.3 - Layout camiseta (Há um dia)
  - Job 5.14 - Blog (Há um dia)
  - Job 5.11 - E-mail MKT (Há um dia)