
O dinheiro que a sua agência **entrega de graça**

7 números que doem na operação e 7 ideias de receita
que já estão dentro da carteira que você tem.

ANTES DE VIRAR A PÁGINA

O mercado cresceu. O caixa da agência, não.

Veja bem: o investimento publicitário via agências cresceu 10% em 2025, quatro vezes mais que o PIB. Enquanto isso, a margem líquida média das maiores agências do país fez o caminho contrário, caindo de 14,6% para 5,66% em 13 anos.

Se a sua agência fatura bem e mesmo assim a vaga de contratação continua congelada, você conhece na pele o chamado freezing (o congelamento de equipe de quem cresce em volume mas não sente o dinheiro no caixa). Falta de demanda é problema comercial. Falta de margem em um mercado que expande é problema de escopo, de processo e de precificação.

Este guia foi desenhado para ser direto e objetivo. Na primeira parte, sete números documentados que revelam para onde o dinheiro está vazando. Na segunda parte, sete ideias práticas de receita para buscar dentro da carteira ativa que você já possui, sem depender de cliente novo.

QUEM ESCRIVE

Bruno Lobo é fundador da Shaper, consultoria de inteligência estratégica especializada em apoiar agências a encontrar receita oculta e recompor margem operacional. Atuou por 16 anos no mercado de comunicação, incluindo a liderança como Head de Estratégia na LOLA/TBWA e posições na Lew'Lara, Dentsu e Isobar, atendendo marcas como Samsung, Nivea, Banco do Brasil, M. Dias Branco, Azul Linhas Aéreas e KFC. Acumula reconhecimentos como Cannes Lions, Effie Awards, Clío e El Ojo de Iberoamérica, tendo lecionado Planejamento Estratégico na pós-graduação do IESB e na Miami Ad School.

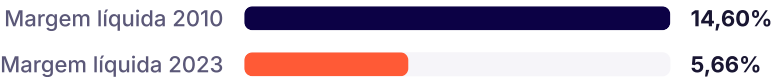
PARTE 1 7 números que doem

5,66%

NÚMERO 1

É o que sobrou de cada R\$ 100 de receita nas maiores agências do Brasil em 2023

Em 2010, sobravam R\$ 14,60. No mesmo intervalo, o custo com folha de pagamento subiu de 36,1% para 45,9% da receita total. O volume financeiro do mercado cresceu (R\$ 28,9 bilhões em 2025, alta de 10%). O que ficou retido no caixa da agência, não.



Fonte: Deloitte para ABAP, Por Dentro das Agências, 2025 (23 maiores agências, 2010 a 2023). A ABA contestou a amostra, portanto considere como ordem de grandeza. Mercado: CENP-Meios, 2025.

US\$ 204 mil

NÚMERO 2

É o custo médio de disputar uma concorrência. Defender a conta custa o dobro

O processo mobiliza de 11 a 18 profissionais por até 3,2 meses. Em uma disputa entre quatro ou cinco agências, a probabilidade matemática média de vitória fica entre 20% e 25%: três em cada quatro propostas são descartadas. Cliente novo é o dinheiro mais caro do mercado.



Fonte: ANA e 4A's, The Cost of the Pitch, 2023 (329 entrevistas no mercado americano). A taxa de 20% a 25% decorre de proporção matemática básica.

Como ler esses valores no Brasil: Multiplicar pelo câmbio direto geraria cerca de R\$ 1 milhão, patamar distante da realidade operacional média brasileira. Na estimativa da Shaper: 5 profissionais dedicados ao equivalente a um mês de trabalho representam de R\$ 100 mil a R\$ 150 mil em custo direto. O defensor gasta o dobro porque arca com duas operações simultâneas: a entrega contratual corrente e o esforço extraordinário da defesa da conta.

78%

NÚMERO 3

Das agências raramente ou apenas às vezes cobram por demandas fora de escopo

Além disso, 57% dos gestores reportam perder entre US\$ 1 mil e US\$ 5 mil mensais com essa inércia. Refações ilimitadas, pedidos urgentes informais por WhatsApp e reuniões adicionais fora de contrato consomem horas que nunca mais retornam ao faturamento.

Raramente ou às vezes  78%

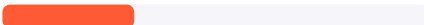
Fonte: Ignition, 2025 Agency Pricing and Cash Flow Report (273 executivos de agências). Tratar como forte indício de comportamento operacional.

68,9%

NÚMERO 4

Das horas da equipe viram trabalho faturável, na média do setor

Em operações com menos de 10 pessoas, a taxa cai para 64,3%. Quem precifica assumindo 100% de disponibilidade faturável comete um erro superior a 30 pontos percentuais na largada. Um salário de R\$ 4.318 representa cerca de R\$ 92 por hora faturável após encargos, ociosidade e rateio fixo.

Horas faturáveis  68,9%
Não faturáveis  31,1%

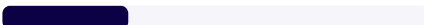
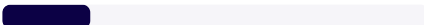
Fonte: SPI Research, Professional Services Maturity Benchmark, 2025 (403 empresas de serviços). Média salarial: Fenapro e Celerh, 2025. Custo por hora calculado pela Shaper com 80% de encargos e R\$ 25 de rateio estrutural por hora.

11,1%

NÚMERO 5

É quanto o lucro operacional sobe ao avançar 1% no preço médio praticado

Em contrapartida, expandir 1% em volume de trabalho eleva o lucro em apenas 3,3%. Preço é a alavanca de maior sensibilidade econômica para prestadores de serviços, e cobrar com clareza pelo valor já entregue é a rota de menor fricção comercial.

Preço (+1%)  +11,1%
Custo variável (-1%)  +7,8%
Volume (+1%)  +3,3%
Custo fixo (-1%)  +2,3%

Fonte: Marn e Rosiello, Managing Price, Gaining Profit, Harvard Business Review, 1992 (análise com 2.463 empresas).

30% vs 10%

NÚMERO 6

É a margem líquida de quem manteve especialização contra quem abriu para full service

No Brasil, 88% das maiores agências adotaram o formato full service (atendendo de mídia a marketing de influência). Verticalizar entregas em clientes estratégicos traz escala; criar departamentos novos para atender solicitações avulsas dilui foco e comprime o retorno líquido.



Fonte: Promethean Research, 2026 State of Digital Services (119 agências digitais). Proporção brasileira de full service: Deloitte para ABAP, 2025.

52%

NÚMERO 7

É a principal causa de churn: o cliente deixa de perceber valor concreto na entrega

Tentar expandir vendas em uma conta que se sente mal atendida apenas antecipa o cancelamento. Antes de apresentar qualquer proposta adicional, certifique-se de que a entrega base está blindada e visivelmente mensurada pelo decisor.



Fonte: RD Station, Panorama de Agências e Consultorias, 2025 (menções consolidadas entre causas de perda de clientes).

O que os 7 números revelam em conjunto

A agência de comunicação brasileira não enfrenta um cenário de escassez de mercado. O verdadeiro gargalo reside na gestão interna: escopos contratuais com vazamento contínuo e preços descolados da dedicação real da equipe. O dinheiro circula; ele apenas está sendo entregue sem precificação nas contas atuais.

PARTE 2

7 ideias de receita para buscar na sua carteira

Cada oportunidade apresenta a mesma estrutura executiva: definição clara, local habitual de vazamento e o primeiro passo acionável de imediato, sem dependência de novas concorrências.

PARTE 2 7 ideias de receita

1 Regularize a rotina que virou escopo

DEFINIÇÃO

Refeições contínuas, reuniões extras sem pauta formal e relatórios manuais não previstos. A métrica de corte é direta: **apoio pontual consolida relacionamento; apoio recorrente já constitui escopo de trabalho**. E todo escopo tem custo associado.

ONDE OCORRE

Presente na ampla maioria dos contratos correntes. O demonstrativo a seguir retrata um caso ilustrativo baseado em dados reais de mercado.

CLIENTE DELTA · CASO ILUSTRATIVO · FEE MENSAL DE R\$ 5.000 (PREVISÃO: 8 ENTREGAS E 1 RELATÓRIO)

Indicador Operacional	Previsto em Contrato	Executado na Prática
Horas alocadas por mês	22 horas	57 horas
Custo operacional incorrido	R\$ 2.441	R\$ 6.357
Margem líquida da conta	51% positiva	27% negativa
Vazamento identificado: R\$ 3.917 ao mês (R\$ 47.000 ao ano). Contratualmente parecia a conta mais rentável; na operação, drena o resultado gerado pelas demais.		

PRIMEIRO PASSO

Audite o volume de solicitações adicionais dos últimos 90 dias. Apresente ao contratante três caminhos: **adequar a remuneração ao volume verificado** (cerca de R\$ 10.600 no caso citado), **retornar estritamente aos limites do contrato original**, ou **preservar o valor financeiro substituindo tarefas de baixo retorno por foco em entregas nobres**. Jamais fature retroativos passados: o foco é estruturar a governança futura.

2 Dê preço ao pedido de urgência pontual

DEFINIÇÃO

A peça urgente solicitada por canal informal ("consegue produzir uma lâmina rápida para hoje?") precisa integrar tabela expressa com preço e prazo definidos. Demandas com frequência mensal devem ser consolidadas em pacotes complementares.

ONDE OCORRE

No caso citado da Ideia 1, foram atendidos 15 pedidos de caráter emergencial em um único trimestre sem nenhum apontamento financeiro.

PRIMEIRO PASSO

Estruture uma tabela concisa de demandas avulsas e oriente a equipe de atendimento a utilizar a seguinte condução comercial:

"Podemos produzir para hoje com certeza. Como essa peça não faz parte do pacote contratado do mês, o valor fica em R\$ 350. Posso incluir na fatura seguinte e acionar a criação imediatamente?"

3 Venda como projeto a inteligência estratégica que hoje é cortesia

DEFINIÇÃO

Estudos de posicionamento, mapeamento de concorrência, arquitetura de canais, blueprints de experiência do consumidor e workshops de planejamento não são peças de rotina. Trata-se de consultoria de alto valor, frequentemente concedida como bonificação desvalorizada.

CONTEXTO REAL

Em uma companhia aérea nacional, o blueprint de serviço foi enquadrado desde o primeiro dia como projeto estratégico à parte: dimensionado, orçado e faturado acima do fee corrente. Transformou-se em faturamento relevante sem necessidade de concorrência externa. Em contrapartida, em contas de varejo, dinâmicas estratégicas foram concedidas sem cobrança direta visando reputação institucional. Ambas as posturas possuem mérito; o erro crítico é entregar inteligência sem consciência do custo envolvido.

REFERÊNCIA

Modelos de project fee estratégico de marca ou campanha costumam oscilar entre R\$ 8.000 e R\$ 80.000 no mercado nacional, conforme a complexidade técnica e senioridade envolvidas.

PRIMEIRO PASSO

Relacione as entregas conceituais dos últimos 12 meses que não foram remuneradas. Identifique o valor agregado que o cliente capturou sem contrapartida.

4 Pergunte por expansão daquilo que já apresenta resultado comprovado

DEFINIÇÃO

Maior volume, novos canais de distribuição, praças adicionais ou extensões de linha para formatos que o cliente já valida. É a estratégia de menor fricção: não requer aprovação de novos conceitos nem curvas de aprendizado da equipe.

OPORTUNIDADE

Habitualmente existe uma via lógica de expansão que permanece inexplorada porque a agência aguarda passivamente o recebimento de briefings. O cliente não solicita soluções cuja existência desconhece.

PRIMEIRO PASSO

Analise conta por conta: qual entrega atual detém validação para ser replicada em novas praças ou frentes? Conduza uma conversa estratégica com tempo delimitado partindo desta indagação:

"Caso você contasse com 30% a mais de verba estratégica amanhã, em qual frente alocaria esse recurso primeiro, e qual motivo impediu essa alocação até o momento?"

Necessidade sem consequência explícita não gera orçamento. Aprofunde sempre no desdobramento de manter a situação inalterada.

5 Leve a sua especialidade para outros departamentos da mesma empresa

DEFINIÇÃO

Comunicação interna para o departamento de Recursos Humanos, ativação no ponto de venda para o Trade Marketing, relatórios executivos para Diretorias. As empresas frequentemente contratam fornecedores externos para demandas que a agência já poderia suprir com facilidade.

PRIMEIRO PASSO

Mapeie: quais serviços de comunicação esse cliente contrata de terceiros? Expandir serviços consolidados para novos setores internos significa **aprofundamento**; criar frentes operacionais desconhecidas representa **diluição de margem**.

6 Acesse as outras marcas e unidades do mesmo grupo corporativo

DEFINIÇÃO

Muitas empresas contratantes integram holdings ou grupos com marcas e unidades paralelas. Solucionar com excelência a dor de uma divisão de menor porte viabiliza acesso direto às unidades principais sem submissão a concorrências desgastantes.

PRIMEIRO PASSO

Selecione as 5 maiores contas e desenhe o organograma corporativo das controladoras. Sinalize quais subsidiárias nunca receberam uma apresentação comercial da sua casa. Essa análise gera uma carteira de prospecção qualificada com referências imediatas.

7 Devolva com clareza o escopo que consome o time sem gerar margem

DEFINIÇÃO

Uma das decisões mais estratégicas da gestão de serviços. Em uma grande conta do setor alimentício atendida no passado, a gestão de redes sociais operacionais gerava atritos semanais contínuos. A agência optou por devolver formalmente esse escopo ao contratante, liberando horas da equipe para concentrar-se na inteligência de produto e marca.

RESULTADO REAL

A conta registrou a maior expansão de faturamento da agência. **O crescimento financeiro não resultou da adição indiscriminada de serviços, mas sim da subtração estratégica de gargalos ineficientes.**

PRIMEIRO PASSO

Identifique quais entregas atuais drenam energia da equipe sem correspondência com o diferencial da agência. Abra um diálogo transparente com o contratante antes de qualquer movimentação.

RESUMO ESTRATÉGICO

Os 7 pontos de captura de receita na carteira

- | | | | |
|---|---|---|--|
| 1 | Regularize a rotina que virou escopo | 5 | Leve especialidade para outros setores |
| 2 | Dê preço ao pedido de urgência | 6 | Acesse outras marcas do grupo |
| 3 | Venda inteligência estratégica como projeto | 7 | Devolva escopos com atrito operacional |
| 4 | Expanda o que já apresenta validação | | |

PLANO DE AÇÃO IMEDIATO (DEDICAÇÃO: 1 HORA)

Cinco contas prioritárias, três perguntas de corte

Reúna a liderança da agência amanhã pela manhã, selecione as 5 maiores contas ativas e responda com objetividade:

- 1 Quais entregas e serviços a agência realiza atualmente sem precificação ou remuneração prevista em contrato?
- 2 Com que frequência essas solicitações não cobradas ocorreram ao longo dos últimos 90 dias de operação?
- 3 Quais produtos ou serviços de comunicação esse mesmo cliente adquire atualmente de outros fornecedores do mercado?

Ao término dessa avaliação, a agência terá em mãos um diagnóstico concreto de oportunidades financeiras imediatas em contratos já ativos, com relacionamento construído e orçamento alocado.

Quer diagnosticar **quanto dinheiro está na mesa** da sua agência?

Raio-X de Receita Oculta da Carteira. Sessão diagnóstica individual e estratégica conduzida pelos especialistas da Shaper.

O QUE A SUA AGÊNCIA DESCOBRE NA SESSÃO

- Mapeamento de demandas não atendidas na carteira atual que já poderiam virar faturamento
- Identificação exata dos gargalos operacionais que estão consumindo a margem dos contratos
- Diagnóstico das contas com maior potencial imediato de expansão e rentabilização
- Projeção quantificada de quanto capital está deixando de entrar no caixa todo mês

Perfil de atendimento: Exclusivo para proprietários e sócios de agências com clientes ativos e contratos recorrentes.

Formato de aplicação: Processo de qualificação prévia em menos de 2 minutos para confirmar aderência ao diagnóstico.

SOLICITAR MEU RAIO-X DE RECEITA →

shaper.company/raio-x-receita.html



METODOLOGIA E DADOS

Fontes bibliográficas e notas editoriais

Deloitte para ABAP. Relatório Por Dentro das Agências, maio de 2025. Dados consolidados de 23 das principais agências do país entre 2010 e 2023. A Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) manifestou ponderações metodológicas em maio de 2025.

CENP-Meios. Censo Anual 2025: cobertura de 330 agências brasileiras totalizando R\$ 28,9 bilhões em movimentação, com avanço de 10% em relação a 2024 contra expansão do PIB de 2,3% no ciclo.

ANA e 4A's. Estudo The Cost of the Pitch, julho de 2023. Amostragem primária conduzida pela Advertiser Perceptions com 329 entrevistas no mercado corporativo norte-americano.

Ignition. 2025 Agency Pricing and Cash Flow Report, pesquisa realizada junto a 273 executivos de agências nos Estados Unidos.

SPI Research. 2025 Professional Services Maturity Benchmark, amostra com 403 empresas prestadoras de serviços profissionais de gestão e tecnologia.

Fenapro, Sinapros e Celerh. Levantamento salarial de mercado, final de 2025, integrando dados de 91 agências de publicidade do território nacional.

Marn, Michael V. e Rosiello, Robert L. "Managing Price, Gaining Profit". Harvard Business Review, edição de setembro e outubro de 1992. Estudo com base amostral de 2.463 empresas multissetoriais.

Promethean Research. 2026 State of Digital Services, com apuração detalhada de 119 agências digitais especializadas.

RD Station. Panorama de Agências e Consultorias, edição 2025 com dados apurados em 2024.

Tabelas de Project Fee. Levantamento e cruzamento de mercado publicado por Bruno Lobo no artigo analítico sobre precificação de agências em 2026.

Notas sobre dados e casos apresentados: A referência ao Cliente Delta e a respectiva agência constituem modelo analítico ilustrativo estruturado sobre parâmetros médios de mercado para facilitar a compreensão dos impactos da refação. Os relatos sobre aviação comercial, grande varejo e gigante alimentício derivam da trajetória executiva do autor, preservando-se sigilo corporativo. A taxa média de R\$ 92 por hora decorre de modelagem padrão com alíquotas médias e rateios; valide os coeficientes fiscais específicos da sua empresa com a contabilidade responsável.

