

Modelo de negócios e agências de marketing digital: um estudo de casos com agências de Salvador-Bahia

Yasmin Oliveira de Almeida Lopes¹, Luciana Alves Rodas Vera¹ 

¹ Escola de Administração – Universidade Federal da Bahia – Salvador, Bahia – Brasil.

Resumo

Este artigo tem o objetivo de entender o funcionamento do modelo de negócios de agências de marketing digital de Salvador por meio da ferramenta do *Business Model Canvas*, desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2010). Sendo assim, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, utilizando o método do estudo de casos múltiplos, com emprego de entrevistas em profundidade com os donos ou gestores das agências de marketing digital de Salvador. De forma geral, os resultados, além de trazerem uma caracterização do perfil dos gestores e das agências, indicaram correspondências que permitem a estruturação de um modelo de negócio base para esse tipo de empresa, tendo como alicerce as nove diretrizes do Business Model Canvas: parcerias-chave, atividades-chave, recursos-chave, canais, relacionamentos com o cliente, segmento de clientes, proposta de valor, estrutura de custo e fontes de receitas. Com base nos resultados obtidos, é possível observar a relevância das agências em todos os setores do mercado por meio da vasta gama de serviços oferecidos e uma proposta de valor conectada com a geração de resultados.

Palavras-chave: Agências de publicidade e propaganda. Agências de marketing digital. Modelo de negócios. *Business Model Canvas*.

Abstract

This article aims to understand the functioning of the business model of digital marketing agencies in Salvador using the Business Model Canvas tool developed by Osterwalder and Pigneur (2010). Therefore, a qualitative research approach was carried out, using the multiple case study method, using in-depth interviews with the owners or managers of digital marketing agencies in Salvador. In general, the results, in addition to providing a characterization of the profile of managers and agencies, indicated correspondences that allow the structuring of a base business model for this type of company, based on the nine guidelines of the Business Model Canvas: partnerships -key activities, key resources, channels, customer relationships, customer segment, value proposition, cost structure and revenue sources. From the results obtained, it is possible to observe the relevance of agencies in all market sectors through the wide range of services offered and a value proposition linked to the generation of results

Keywords: Advertising agencies. Digital marketing agencies. Business model. Business Model Canvas.

Citação deste Artigo (ABNT)

LOPES, Yasmin O. L., VERA, Luciana A. R. Modelo de negócios e agências de marketing digital: um estudo de casos com agências de Salvador-Bahia. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*. v.22, n.1, 57-77, 2025.

Recebido em 15/01/2025.

Aprovado em 22/04/2025.

Autor para Correspondência

Luciana Alves Rodas Vera
Escola de Administração da UFBA
Avenida Reitor Miguel Calmon
s/n Vale do - Canela, Salvador -
BA, CEP: 40110-903
E-mail: luciana.rodas@ufba.br



Copyright: © 2025 Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution

INTRODUÇÃO

Com o avanço do mercado digital, as agências de publicidade e propaganda têm se especializado cada vez mais em serviços ligados ao digital. O relatório “Marketing em Foco - Desvendando o Mercado de Marketing e Comunicação no Brasil em 2023”, elaborado pela Cortex em parceria com o Mundo do Marketing (2023), mostra que o Brasil conta hoje com mais de 180 mil CNPJs ativos entre agências de Marketing e de Comunicação e empresas que fornecem serviços relacionados à área. Desse total, mais de 20% estão na cidade de São Paulo. Em segundo lugar, aparece o Rio de Janeiro, com mais de 1.300 agências de Marketing e Comunicação e 13,6 mil operações que prestam serviços relacionados, seguido de Belo Horizonte, que ocupa a terceira posição no ranking (Cortex; Mundo do Marketing, 2023).

De acordo com o levantamento “Inside Advertising”, da Kantar Ibope Media (2023), as marcas investiram aproximadamente R\$ 74 bilhões em compra de mídia em espaços digitais em 2022, representando um crescimento de 7% em relação a 2021. No ano de 2022, 57,9% das agências de marketing digital informaram crescimento no número de clientes atendidos em 2021, enquanto 55% obtiveram aumento no faturamento. É o que aponta a Pesquisa Panorama das Agências Digitais 2022, realizada pela união do time de dados da mLabs com o da Rock Content e da RD Station (2022), três empresas responsáveis por gerar conteúdo, prestar serviços e criar ferramentas para o marketing digital.

Além disso, 56,6% das agências indicaram ter conquistado até cinco clientes recorrentes no ano. Também foi identificado um aumento de 23,55% entre as agências que demonstraram ter um ticket médio de até 2 mil reais (63,2%) (mLabs; Rock Content; Resultados Digitais, 2022). Isso pode estar relacionado ao aumento da demanda por serviços de marketing digital entre as micro e pequenas empresas.

Nesse contexto de crescimento das agências, é importante entender como funcionam essas empresas e qual a sua importância na sociedade atual. Sendo assim, a pergunta de pesquisa que norteia este artigo é: como funciona o modelo de negócios de agências de marketing digital de Salvador? O objetivo geral é, portanto, entender

como funciona o modelo de negócios de agências de marketing digital de Salvador. Como suporte teórico, foi utilizado o *Business Model Canvas*, considerado modelo de análise de referência. Osterwalder e Pigneur (2010) desenvolveram tal modelo de forma simples e completa no intuito de que qualquer empresa pudesse descrever e manipular seu negócio para criar estratégias, desafiar suas pré-concepções e criar valor de maneira eficiente.

Para atingir o objetivo proposto, foi feito um estudo de abordagem qualitativa, utilizando o método do estudo de casos múltiplos, com o emprego de entrevistas em profundidade com os donos ou gestores das agências de marketing digital de Salvador. Este estudo sobre os modelos de negócios das agências de marketing digital de Salvador é importante porque busca entender e caracterizar a atuação das empresas que vivem em um período de mudanças constantes de inovações e tendências.

REFERENCIAL TEÓRICO

A agência de publicidade e propaganda e sua estrutura

A primeira agência de publicidade e propaganda do Brasil surgiu em 1891 e foi a Empresa de Publicidade e Comércio, que trabalhava com a corretagem de anúncios (Martins, 2020). Já para Ramos (1985), foi em São Paulo, entre 1913 e 1914, que surgiu a primeira agência de publicidade e propaganda, a Castaldi e Bennaton ou Eclética, que se inspirou no modelo americano de trabalho. Pensando de forma ampla, Martins (2020) explica que uma agência de propaganda tem como base os setores de: atendimento/planejamento, criação e mídia. Existem, no entanto, outras funções complementares, como produção gráfica, fotografia/audiovisual, pesquisa e gerenciamento de projetos.

O setor de atendimento/planejamento é responsável por manter a comunicação entre a empresa e o cliente. Os profissionais de atendimento trabalham para entender as necessidades e objetivos do cliente, traduzi-los em estratégias de marketing e publicidade, criar planos de ação e coordenar a execução dessas estratégias. A equipe de criação normalmente é composta de

redatores e designers gráficos. Os redatores criam o conteúdo escrito, como *slogans* e textos, enquanto os designers gráficos produzem imagens, *layouts* e materiais visuais. Juntos, desenvolvem anúncios criativos e cativantes para atingir o público-alvo. O setor de mídia cuida da distribuição estratégica das campanhas, normalmente envolvendo a escolha dos canais de publicidade, como televisão, rádio, internet, revistas etc. Eles determinam os canais e o momento em que os anúncios serão veiculados para atingir o público certo. Além disso, monitoram e otimizam o desempenho das campanhas quando necessário.

O setor de produção gráfica responsabiliza-se pela parte prática da criação. O trabalho é cuidar da produção de materiais impressos, como panfletos, cartazes, *banners*, e garantir que os elementos visuais sejam reproduzidos com qualidade quando impressos. No setor de fotografia/audiovisual, frequentemente as agências possuem fotógrafos para criar imagens originais e de alta qualidade para campanhas publicitárias. São responsáveis, pois, pela produção de fotos, vídeos e muito mais. Em alguns casos, existem agências que optam por terceirizar as atividades.

O setor de pesquisa é fundamental para entender o público-alvo, concorrência e tendências do mercado. Os profissionais dessa área realizam estudos de mercado, análise de dados e pesquisas para embasar as estratégias definidas para cada cliente ou empresa. Por último, o gerenciamento de projetos é uma função que mantém as equipes e tarefas da empresa organizadas e dentro do prazo. A atividade consiste em supervisionar o fluxo de trabalho, garantindo que os projetos sejam concluídos de forma eficiente e atendam aos requisitos dos clientes.

Cada um desses setores envolve profissionais que desempenham um papel na concepção, execução, provisão de equipamentos e materiais, bem como na organização dos canais de divulgação destinados ao público que irá consumir a mensagem. Juntos, esses setores formam uma rede cooperativa determinante para o evento do anúncio (Sant'anna *et al.*, 2009), e essa troca dependente entre as partes produz um sentido comum do valor daquilo que é produzido coletivamente (Becker, 1977a).

Com o surgimento da internet e a crescente utilização dos meios digitais pelas empresas de

modo geral, as agências de publicidade e propaganda viram a necessidade de acompanhar o mercado introduzindo novos setores e, criou-se também um mercado para agências exclusivas de marketing digital. Segundo a RD Station (2022), as agências de marketing digital são empresas que contribuem com o sucesso de seus clientes, promovendo a evolução digital para atingir resultados com estratégias que buscam garantir um bom posicionamento da marca e, sobretudo, impactar métricas de negócio.

Modelo de negócios e *Business Model Canvas*

O modelo de negócios é descrito por Osterwalder e Pigneur (2010) como a lógica de criar, entregar e capturar valor para a organização por meio de uma plataforma que conecta os recursos, processos e fornecedores da empresa. Esse termo tem sido discutido por vários autores que buscaram descrever o significado do modelo de negócios, como é possível observar no Quadro 1:

Quadro 1 - Definições de modelo de negócio

Autor	Ano	Definição de Modelo de Negócio
Timmers	1998	Arquitetura para fluxo de produtos e serviços incluindo uma descrição das atividades do negócio e de suas fontes de renda.
Stewart e Zhao	2000	Forma como a empresa visa obter lucros e sustentá-lo ao longo prazo.
Amit e Zott	2001	Estrutura elaborada para criar valor
Plé, Lecocq e Angot	2008	Escolhas realizadas por uma empresa para gerar lucro. Englobam recursos e competências para criar valor, por meio de produtos operacionalizados pela empresa, interna ou externamente.
Casadesus-Masanell e Ricart	2010	Maneira como a organização cria e entrega valor aos seus stakeholders.
Osterwalder e Pigneur	2010	Lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.
Zott, Amit e Massa	2011	Maneira como uma empresa faz negócio e como cria valor.
Nielsen e Lund	2012	Coerência das escolhas estratégicas da empresa, as quais tornam possíveis as relações para criar valor nos seus níveis operacional, tático e estratégico.

Fonte: Bonazzi e Zilber (2014).

A análise do Quadro 1 mostra que a maioria das definições dos autores relaciona modelo de negócio à criação ou proposição de valor geradas pela empresa. Sendo assim, o modelo de negócios impacta diretamente a visibilidade da empresa e a definição da estratégia que alcança resultados positivos. Para a aplicação e estudo desse modelo, a ferramenta do *Business Model Canvas*, criada por Osterwalder e Pigneur (2010), é comumente utilizada.

No presente artigo, o *Business Model Canvas* foi utilizado para analisar o modelo de negócio de cada agência em estudo. O *Business Model Canvas* é uma ferramenta simples feita para que qualquer empresa possa descrever seu modelo de negócio e criar estratégias (Osterwalder; Pigneur, 2010).

A primeira dimensão, Segmento de Clientes, aborda a necessidade de agrupar os clientes em grupos de mesmas necessidades, comportamentos e atributos para, assim, melhor satisfazê-los. Com isso, é possível visualizar necessidades de clientes específicos, entendendo que clientes de segmentos distintos necessitam de ofertas diferentes, ademais, são alcançados por canais de distribuição diferentes, exigem diferentes tipos de relacionamento, têm diferente lucratividade e pagam por diferentes aspectos de oferta. Segundo Tracy (2006), não importa quão bom seja o produto ou serviço, se o empreendedor não conhecer as necessidades e desejos do seu público-alvo, o negócio nunca atingirá todo o seu potencial.

A segunda dimensão, Proposta de Valor, define por que o cliente escolhe uma empresa em vez de outra. Nessa dimensão, busca-se responder perguntas como: Que valor a organização entrega ao cliente? Qual problema ela está ajudando a resolver? Quais necessidades está satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços está oferecendo para cada Segmento de Clientes? Conforme Osterwalder e Pigneur (2010), a novidade, o desempenho, a personalização e o preço são exemplos de aspectos que podem contribuir para a criação de valor para o cliente.

A próxima dimensão traz a interface da empresa com os clientes, ou seja, os canais de comunicação, distribuição e venda, que possuem um papel importante na experiência do cliente. Com os canais, busca-se: ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa; ajudar os clientes a avaliar a Proposta de

Valor de uma empresa; permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos; levar uma Proposta de Valor aos clientes e fornecer suporte ao cliente após a compra. Como trazido por Osterwalder e Pigneur (2010), os canais têm cinco fases distintas: conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda, sendo necessário encontrar o mix perfeito de canais que se adéquem ao seu público-alvo e favoreçam o modelo de negócio da empresa, maximizando seus lucros.

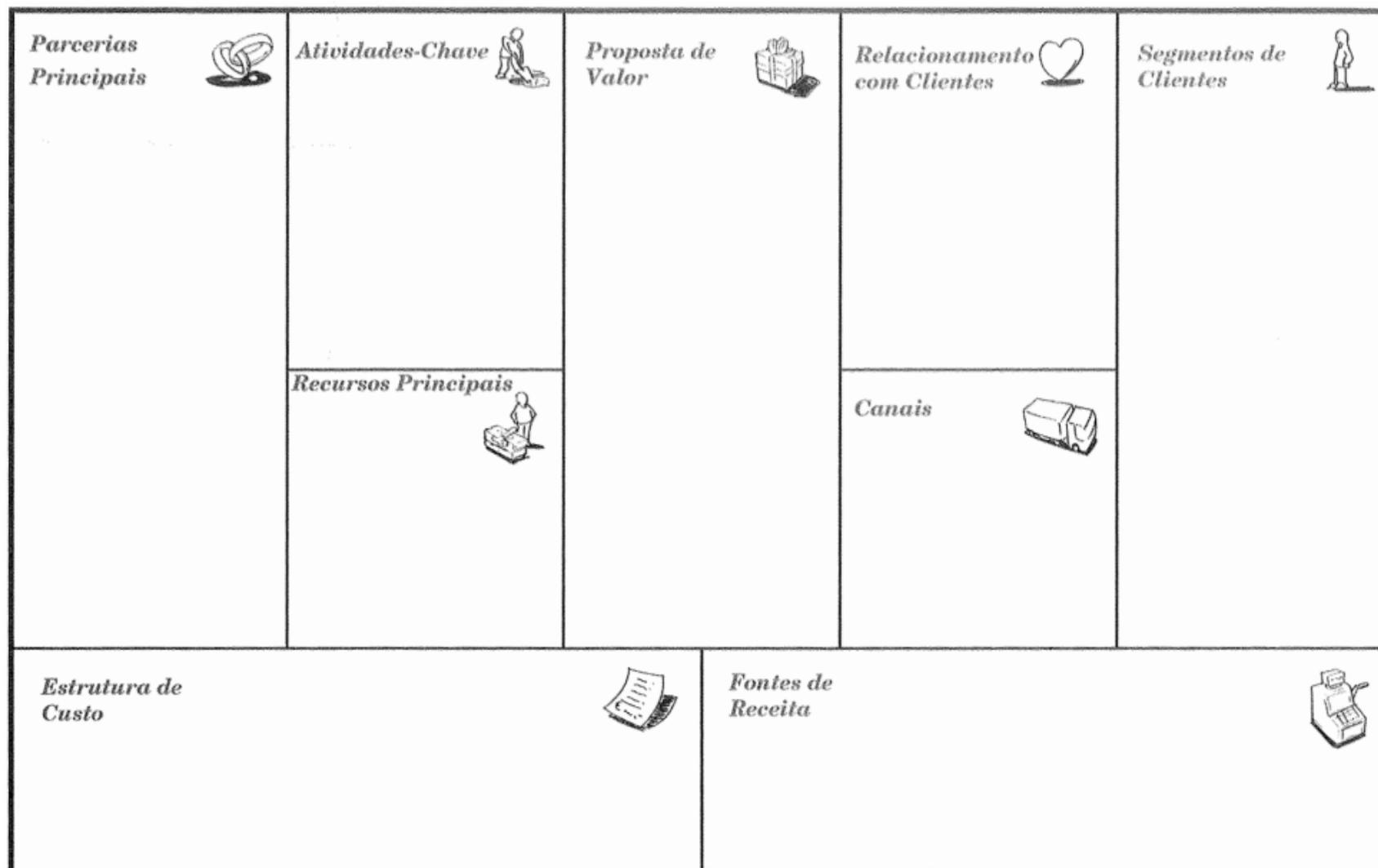
A dimensão Relacionamento com o Cliente, que varia de pessoal a automática, tem o objetivo de conquistar o cliente, reter a atenção e ampliar as vendas. As perguntas que norteiam essa dimensão são: Que tipo de relacionamento cada um dos Segmentos de Clientes da empresa espera que seja estabelecido com eles? Quais já foram estabelecidos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do modelo de negócios?

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), um modelo de negócios pode envolver dois tipos de Fontes de Receita: transações de renda, resultantes de pagamento único, ou renda recorrente, resultante do pagamento constante advindo de um suporte pós-compra. Os autores também citam que há diversas maneiras de se gerar fontes de receita, sendo elas: venda de recursos, taxa de uso/assinatura, empréstimos/alugueis, licenciamento, taxa de corretagem, anúncio. Além disso, cada Fonte de Receita pode ter diferentes mecanismos de precificação. O tipo de mecanismo de preço escolhido pode ter uma diferença em termos da receita gerada. Há dois tipos principais de mecanismos: preço fixo e dinâmico.

A dimensão de Recursos Principais permite que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita. Segundo os autores, esses recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem, também, ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos por meio de parceiros.

A sétima dimensão verifica que as Atividades-Chave são as ações importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso e que podem ser caracterizadas entre: produção, resolução de problemas e plataforma/rede. Já a dimensão Principais Parcerias tem o objetivo de otimizar os modelos de negócio da empresa,

Figura 1 - Quadro do Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

reduzir riscos ou adquirir recursos. De acordo com os autores, existem quatro tipos diferentes de parcerias: alianças estratégicas entre não competidores; cooperação: parcerias estratégicas entre concorrentes; *joint ventures* para desenvolver novos negócios, e relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

Por último, a dimensão de Estrutura de Custo busca entender: Quais são os custos mais importantes no modelo de negócios? Quais recursos principais são mais caros? Quais Atividades-Chave são mais caras? Observa-se que o objetivo principal dos autores foi disponibilizar uma ferramenta simples e técnica.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo segue uma abordagem de pesquisa qualitativa. O método escolhido foi o estudo de casos múltiplos, uma abordagem que envolve a investigação de vários casos individuais, permitindo comparação e análise de diferentes situações ou contextos (Yin, 2015). O instrumento de coleta de dados utilizado foi o roteiro de entrevista semiestruturado, que consiste em uma lista de tópicos, questões ou temas que um pesquisador deseja abordar durante uma entrevista. Foram feitas 35 perguntas, sendo elas respondidas de acordo com a disponibilidade dos gestores das agências. Esse roteiro foi dividido em 11 blocos, definidos com base na literatura de Osterwalder e Pigneur (2011): (1) perfil dos empreendedores (donos das agências) ou gestores das agências, motivações e dificuldades na gestão das agências de marketing digital de Salvador; (2) perfil da agência; (3) segmento de clientes da agência; (4) proposta de valor da agência; (5) canais; (6) relacionamento com o cliente; (7) atividades-chave; (8) parceiros principais; (9) recursos principais; (10) estrutura de custo e (11) fonte de receita.

Os entrevistados foram selecionados por meio de um conhecimento prévio das autoras sobre as empresas que atuam como agências em Salvador. Depois disso, entrou-se em contato com pessoas do meio buscando o contato direto de cada gestor. Foram entrevistados cinco gestores de agências em Salvador, todos habilitados a fornecer dados

gerenciais e organizacionais, assumindo responsabilidade pelas informações prestadas mediante assinatura de termos de consentimento. As entrevistas foram conduzidas conforme a disponibilidade dos participantes entre outubro e novembro de 2023.

O método de análise utilizado foi a análise temática. De acordo com Barbosa, Silva e Nunes (2017), essa abordagem é amplamente empregada em pesquisas qualitativas, focando na identificação, análise e interpretação de padrões emergentes. Trata-se de uma técnica que se destaca especialmente na análise de conjuntos textuais, como entrevistas ou transcrições, e possibilita uma análise específica dos dados (Barbosa, Silva e Nunes, 2017).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Caracterização, história e análise do *Business Model Canvas* da agência A

A agência A possui 27 anos de mercado e já atendeu clientes de todos os segmentos e tamanhos, principalmente do setor privado nos nichos de varejo, telefonia e saúde. Como trazido pelo entrevistado 1, a empresa tem passado por muitas alterações nos últimos anos, devido à mudança do mercado para o digital. Tais mudanças vão desde os serviços oferecidos até o formato de receita.

A empresa possui 8 setores e 50 funcionários. Os setores são divididos em: (1) Atendimento: responsável por atender e visitar os clientes, no qual cada funcionário é responsável por uma carteira de clientes; (2) Mídia: abrange tanto a mídia *on-line* como a mídia *off-line*; (3) Financeiro: gerenciamento da parte de faturamento, pagamentos, controles financeiro; (4) Produção: gerenciamento da parte de orçamento com parceiros externos; (5) Conteúdo Digital: responsável pela captação e edição de vídeo para rede social e vídeos mais simples; (6) Direção de Arte: setor responsável pela criação do *layout* dos clientes; (7) Redação: responsável pela parte de textos; (8) *Social Media*: responsável por toda a rede social dos clientes, interação e postagens.

Segundo o entrevistado 1, o perfil ideal de clientes da agência A condiz com os clientes já atendidos atualmente, são empresas que “querem fazer mídia online, offline e possuam uma rede

social ativa voltada para venda”. Além disso, a empresa possui estratégias para diversificar seu público e atingir o tipo de cliente ideal. Desse modo, a agência investe no próprio marketing por meio de impulsionamento em tráfego pago, apoio a eventos, site, campanhas em *outdoor* e outras ações.

A proposta de valor da empresa, conforme o entrevistado 1, é o foco no resultado. O planejamento e a execução das atividades buscam fazer que o cliente venda mais e tenha resultados efetivos por meio do investimento em publicidade e propaganda. Pensando nisso, a agência A busca agregar valor ao negócio e se diferenciar dos concorrentes por meio do pensamento integrado entre canais de divulgação e a comunicação feita para os clientes. O traço diferencial, o entrevistado trouxe a participação ativa dele como sócio na visitação dos clientes e acompanhamentos dos projetos, ajudando a resolver mais rápido os problemas, fazer melhores entregas e evoluir cada projeto. Além disso, a frase “Na agência A, você é atendido pelo dono” carrega o *branding* da empresa e mostra a importância de manter o gestor de forma ativa nos projetos. Kotler e Keller (2012) afirmam que *branding* é o conjunto de ações estratégicas voltadas para a gestão e construção da marca de uma empresa ou produto e envolve a criação e manutenção de uma identidade única e positiva, com o intuito de diferenciar a marca no mercado e influenciar a percepção dos consumidores.

Os canais utilizados para divulgar a empresa no dia a dia são: *Instagram*, *Facebook*, *Site*, *Youtube*, *Outdoor*, patrocínio e apoio em eventos. Além de fornecer o serviço para seus clientes, a empresa utiliza as ferramentas disponíveis para divulgação própria. Entre os canais citados, o mais utilizado é o *Instagram*. Atualmente, também investe muito em marketing de relacionamento, estratégia cujo objetivo principal é construir a lealdade do cliente, promovendo a repetição de negócios e a defesa da marca (Kotler; Keller, 2012). Para gerenciar essa comunicação com os clientes, a empresa utiliza o *WhatsApp* como canal principal de comunicação.

A conquista de clientes na agência A vem por meio do relacionamento e indicação de clientes. De acordo com Reichheld (2003), clientes indicados muitas vezes chegam até uma empresa com uma predisposição positiva, pois foram recomendados

por alguém em quem confiam. Isso pode resultar em um processo de vendas mais suave e em uma taxa de conversão potencialmente mais alta. Dentro da empresa, chegaram a ter um *software* de *Customer Relationship Management* (CRM), mas a ferramenta ficou muito burocratizada e entrou em desuso. No entanto, utilizam-se de outras estratégias de retenção e fidelização, como *kit* de boas-vindas para clientes novos, envio de presentes personalizados nos aniversários e de camisetas no fim de ano.

A principal atividade-chave da agência A é ajudar o cliente a vender mais e se relacionar melhor com os respectivos clientes. Para que isso ocorra, o entrevistado 1 considera que entregar no prazo, com pertinência para gerar resultado e sem erros são as ações mais importantes para a empresa operar com sucesso, ou seja, envolve pontualidade, precisão e resultado.

Sobre as parcerias chave, os principais fornecedores e parceiros da agência A são produtores de vídeo, empresas de comunicação visual, gráficas e empresas de *software*. Depois de 27 anos de mercado e já tendo se relacionado com muitas empresas, estabeleceram parcerias com empresas específicas para cada um desses serviços. A estrutura apresentada é reforçada por Kotler e Armstrong (2017), os quais afirmam que a escolha de parceiros e fornecedores em uma empresa de marketing pode variar com base no tipo de serviços oferecidos e nas necessidades específicas do negócio. Em geral, os principais parceiros e fornecedores para empresas de marketing podem incluir empresas de tecnologia para ferramentas de análise de dados, agências de publicidade para colaborações em campanhas, empresas de impressão ou produção para materiais promocionais, entre outros.

O entrevistado 1 também reconhece a importância de a agência A contar com parcerias voltadas para a geração de negócios, mas ressalta que atualmente o estabelecimento não dispõe de um parceiro específico voltado para isso. Em alguns casos, produtoras de vídeo, parceiras da empresa, indicam clientes.

Pensando nos recursos físicos, intelectuais, humanos e financeiros, os recursos-chave utilizados são: o sistema de fluxo de trabalho chamado de *PubliManager*, no qual são feitas solicitações, cobranças, faturamento e outros

serviços; os programas da *Adobe*; ferramentas do *Google*, como a Nuvem; E-mail; e os próprios funcionários. Sobre a estrutura de custo, os maiores custos fixos da empresa são aluguel, folha de salário dos colaboradores e custo mensal de sistemas (*Adobe* e *Google*, por exemplo). Os custos variáveis são compostos de combustível e Uber (pago para deslocamento do pessoal de filmagem), água, luz, despesas com reunião de clientes (lanches, por exemplo) e presentes para os clientes.

Em relação às fontes de receita, a agência A fatura em média 2 milhões de reais mensais. Esse valor recebido é distribuído entre os canais contratados pelos clientes por meio da empresa e pelos serviços contratados. Com isso, a receita operacional mensal é de aproximadamente 300 mil reais. Sobre o ticket médio, o entrevistado 1 explicou que é difícil informar com precisão um número que represente de forma eficaz os recebimentos devido a enorme variação, afinal, a agência A possui clientes que geram 300 mil reais por ano e outros que geram 3 mil reais por ano, conforme o tipo de serviço contratado.

A empresa possui 40 clientes ativos, mas não tem ideia da quantidade de clientes atendidos nesses 27 anos. A receita atual é dividida em três tipos de serviços, sendo 70% de recebimentos mensais de empresas que possuem serviços recorrentes, 25% de comissão de mídia (valor que recebem por fazer o intermediário na compra de mídia dos clientes para com fornecedores do mercado) e 5% honorários de produção.

Caracterização, história e análise do Business Model Canvas da agência B

A Agência B foi fundada em 2019 com o objetivo de atender a marcas que precisam se posicionar e aumentar o fluxo de vendas, principalmente devido à pandemia. O entrevistado 2 é atual sócio, diretor comercial e responsável pelo atendimento. Em uma carreira de mais 10 anos de mercado, já passou por outras agências antes de empreender. A agência B possui 8 pessoas na equipe, nas seguintes áreas: Atendimento, *Social Media*, Criação, *Motion Designer*, Performance e Audiovisual. A agência não é nichada e atende clientes de todos os segmentos, como alimentação e bebida, entretenimento, serviço, moda, entre outros.

O segmento de clientes que a agência B visa atender é variado. Conforme o entrevistado 2, o perfil ideal de clientes condiz com o público que atende atualmente, aquele com grande potencial de gerar negócios e demandas. A empresa não possui estratégia específica para buscar novos clientes porque a maioria chega por meio do *networking*, que envolve desenvolvimento e manutenção de relacionamentos profissionais para promover o crescimento pessoal e profissional dos sócios.

A proposta de valor da agência B consiste em ser muito mais do que uma agência de marketing de conteúdo. O projeto é pensar como o cliente e resolver dores relacionadas à comunicação, estratégia de mercado, posicionamento e, conseqüentemente, comercial, colaborando para o faturamento. O diferencial apontado pelo entrevistado 2 é o atendimento próximo, qualificado e o posicionamento de agência que possui visão 360° em relação ao mercado, trazendo soluções e participando de etapas importantes das atividades dos clientes.

O principal canal de divulgação é o *Instagram*. O investimento de tempo e dinheiro para captação de novos clientes sempre foi muito baixo devido ao *networking* dos sócios envolvidos, das indicações, além das entregas, que posicionam e chamam atenção de novos clientes. Sendo assim, a empresa não põe em foco algum canal específico devido à demanda atual de clientes advinda do relacionamento dos sócios. O entrevistado 2 não quis especificar se utiliza algum canal ou possui estratégias voltadas para a retenção de clientes no fluxo de compra da empresa.

Em relação à categoria “Relacionamento com o cliente”, o entrevistado 2 explicou que, desde o início, a agência B recebe a maioria dos clientes por meio de indicação e *networking* dos sócios. A conquista dos clientes baseia-se na premissa da atenção plena e comunicação fluida na totalidade do tempo. De acordo com o entrevistado 2, trata-se de uma agência de poucos, mas de bons clientes, exatamente para evitar queda de rendimento e “falta de braço operacional da equipe”. Kotler e Keller (2012) declaram que, estrategicamente é mais relevante concentrar esforços na satisfação e retenção de clientes. O argumento é que, em um mundo cada vez mais competitivo, priorizar clientes de qualidade sobre a quantidade pode ser a chave para o sucesso em longo prazo. Atualmente a

empresa possui contratos de pelo menos 6 meses, o que possibilita realizar ações de maneira mais estratégica. O entrevistado 2 contou que não se utiliza de CRM, pois o fluxo diário demanda muito tempo, mas, a cada trimestre, realiza um encontro presencial com os clientes para alinhamento de expectativa e construção das próximas etapas, além da entrega de relatório.

Sobre as atividades-chave, o entrevistado 2 declara que as ações mais importantes para a empresa se referem à atualização diária dos sistemas de comunicação interna e externa, para evitar que qualquer informação se perca e gere ruídos internos e externos, como falta de prazo de entrega ou possíveis retrabalhos em determinadas áreas, como atendimento e *social media*. Em relação à categoria “Parcerias chave”, o entrevistado 2 optou por não trazer informações sobre parceiros ou fornecedores. Sobre os recursos principais da empresa, o entrevistado 2 relatou que são os sistemas de comunicação interno e externo, meio essencial para a comunicação com o cliente e funcionamento das atividades internas da empresa.

Os principais custos fixos da agência são mão de obra e estrutura física de escritório. Além desses, existem os custos variáveis, compostos de investimentos em cursos de atualização, treinamentos e confraternizações internas. A principal fonte de receita da empresa são os contratos anuais e semestrais dos clientes. Ademais, realizam-se projetos pontuais de *branding* e eventos. Com isso, o faturamento médio mensal gira em torno de 40 a 60 mil reais, com um ticket médio que vai de 4 a 6 mil reais. Nesses 4 anos, a empresa já atendeu mais de 100 clientes.

Caracterização, história e análise do Business Model Canvas da agência C

A agência C surgiu em setembro de 2020 com a ideia inicial de ser uma incubadora de influenciadores, mas, na oportunidade do avanço do digital na pandemia, posicionou-se como uma agência de marketing digital. Com o passar do tempo e devido ao progresso do próprio mercado, foram incluídos outros serviços no portfólio da empresa. No ano de 2023, a empresa fundiu-se com outra agência, para se tornar uma agência 360°, abrangendo uma agência que tinha serviços de mídia *off* e publicidade. Atualmente, consegue oferecer

praticamente a maioria dos serviços quando se trata de marketing, publicidade e comunicação.

A entrevistada 3 ocupa o cargo de Diretora Administrativa e Comercial na agência, além de contribuir com a área de recursos humanos. A empresa possui 5 setores e 29 pessoas. Esses setores são divididos em: (1) Planejamento: abarca a parte de planejamento estratégico para mídia digital e mídia *off*, assim como a redação; (2) Criação: executa o que é demandado pelo time de planejamento. Nesse setor estão os *designers*, *motion designers*, projetistas 3d; (3) Produção: foca em visita técnica, cenografia e ativação de marca; (4) Administrativo: abarca a parte administrativa, comercial e de pessoas; e (5) Gerentes de projetos: na agência C, funcionam como o cargo antigo de atendimento, sendo ponto de contato entre a agência e o cliente, mas atuando também como um ativo de busca de oportunidades de negócios para o cliente.

Segundo a entrevistada 3, a agência não possui clientes específicos e é versátil nos segmentos de clientes. Atende restaurantes, agências de turismo, empresas de educação, *shoppings*, empresas de bebidas etc. O perfil de cliente ideal da agência C condiz com os que são atendidos atualmente. São clientes que permitem à empresa abarcar uma gama grande de serviços para impactar de forma completa e realmente trazer um retorno positivo. Já testaram estratégias para atingir novos públicos, mas a efetividade vem realmente da indicação e do bom atendimento. Já testaram *Inbound*, *Outbound* e outras estratégias, no entanto, o efetivo é fazer uma boa triagem dos clientes que chegam em busca de propostas de serviço.

A proposta de valor principal da agência C é gerar mais visibilidade de formas diferentes, de acordo com o serviço do cliente. Sendo assim, busca agregar valor e se diferenciar por meio da adaptação das propostas conforme necessidades de cada cliente, além de alinhar as entregas do serviço com a expectativa. O diferencial é a busca efetiva da geração de resultado para não repetir o que ocorre em outras agências do mercado.

Os canais utilizados para a divulgação da empresa no dia a dia são: *Site*, *Instagram*, *LinkedIn* e *TikTok*. Cada rede social tem um foco específico. O *TikTok* busca trazer o dia a dia e interação; o *Instagram* funciona como o portfólio da empresa e concentra-se em mostrar o trabalho realizado para

os clientes, sendo o canal que mais gera retorno. Por fim, o *LinkedIn* cuida da parte do profissionalismo e mercado de trabalho. Ao tratar de estratégias para reter os clientes no fluxo de compra, a entrevistada 3 informa que foram realizados vários estudos para essa área, mas acredita que não faz tanto sentido investir em um setor de sucesso do cliente no momento, e sim em realizar entregas de qualidade no tempo correto. Contou, ademais, que a agência aplica pesquisa de *Net Promoter Score* (NPS) de 3 em 3 meses com os clientes e foca em não deixar "incêndios" acontecerem, mas sempre em reverter qualquer possibilidade de situação negativa o mais rápido possível.

Sobre relacionamento com os clientes, a entrevistada 3 explicou que a maioria dos clientes vem por meio de indicação, fazendo que o trabalho do comercial seja muito "orgânico". A agência não possui estratégias de *Customer Relationship Management* (CRM) ou ações específicas voltadas para a retenção de clientes. O foco para retenção dos clientes é realizar uma entrega de excelência dentro do prazo. Quando o assunto é relacionamento com o cliente, as estratégias direcionam-se ao Gerente de Projetos, responsável pela comunicação com o cliente. Nessa perspectiva, realiza-se um estudo considerável de quem vai atuar na área para suprir as necessidades do cargo, já que esse profissional será a ponte principal entre empresa e cliente.

As atividades-chave são as atividades centradas nas pessoas, consideradas o ponto principal para boas entregas e adequado relacionamento com o cliente. Para operar com sucesso, a empresa prioriza o bem-estar dos colaboradores. Dispõe de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), roda de *feedback* de 3 em 3 meses, pesquisa de clima e outros benefícios. Possui também programa de saúde mental com psicólogos e disponibiliza cursos de até 1.500 reais para os profissionais, mediante solicitação.

A agência C não possui parceiros nem fornecedores específicos, no entanto, determinados clientes se tornam parceiros em alguns casos. Não conta com parceria voltada para a geração de negócios e reconhece que seus principais recursos são os colaboradores e seu desenvolvimento. Diante disso, promove momentos de integração,

ações para desenvolvimento pessoal e profissional, faz comemorações e executa outras atividades voltadas para o time.

Sobre a estrutura de custos, o principal custo fixo da agência é a folha de salário. Os custos variáveis são *uber business*, *happy hour*, brindes para clientes e colaboradores. A principal fonte de receita atualmente são os projetos de ativação de marca. Existem ainda as receitas mensais de projetos recorrentes. A empresa já realizou mais de 300 projetos. A entrevistada 3 optou por não responder sobre faturamento mensal e ticket médio.

Caracterização, história e análise do Business Model Canvas da agência D

A agência D surgiu em 2020. A empresa passou por mudanças mais profundas depois de 1 ano de mercado. Aos poucos, acrescentou serviços aos ofertados inicialmente (gestão de tráfego pago e gerenciamento de mídias). Atualmente, a agência trabalha também com audiovisual, lançamento, campanhas, criação de sites e outros serviços.

A empresa possui dois sócios, um deles é o entrevistado 4, atual sócio e diretor comercial. São 8 setores e 15 funcionários. Os setores dividem-se em: (1) *Social Media*: responsável pela comunicação com o cliente, planejamento, gerenciamento do time do projeto e estratégia; (2) *Design*: responsável pela criação de material gráfico e arte para rede social; (3) *Copy*: atua na criação de *copy* para *landing page* e textos persuasivos de forma geral voltados para venda; (4) *Tráfego pago*: faz a criação e gerencia campanhas de tráfego pago no *Google* e *Facebook Ads*; (5) *Lançamento*: cria estratégia e atua na venda de produtos digitais; (6) *Comercial*: faz a captação e venda de serviços; (7) *Financeiro e Gerência Operacional*: responsáveis por gerenciar os ativos e pessoas da operação.

A empresa não possui uma segmentação específica de clientes. Atende desde o ramo de alimentos e bebidas até profissionais da área de saúde. Muito frequentemente, trata de servir clientes que buscam vender mais pela rede social por meio de uma gama maior de serviços, ou seja, aquele que entende a importância de marketing para a sua empresa. Não obstante esse perfil ainda não condizer totalmente com o perfil de clientes atendidos, a empresa busca sempre melhorar esse

cenário. Os recursos para atingir novos clientes são a prospecção ativa e parcerias mais estratégicas.

A proposta de valor da agência D pauta-se na melhoria do *branding* dos clientes e no aumento das vendas. Para tanto, a empresa se empenha para agregar valor e diferenciar-se dos concorrentes por meio da personalização do serviço e do atendimento voltado ao resultado. Atualmente, em sua rotina, utiliza canais, *Instagram*, *Facebook*, *site* e apoio em eventos, para divulgação dos serviços. O *Instagram* é o mais utilizado. Para reter os clientes no fluxo de compra da empresa, realiza acompanhamento periódico das redes sociais e, para gerenciar esse fluxo de informações, utiliza o *WhatsApp* e CRM.

Sobre o relacionamento com os clientes, tal como se verifica nas outras empresas, a agência D conquista a maioria deles de forma orgânica por meio de indicação. Para fidelizar e reter clientes, utiliza apenas um CRM. De acordo com o entrevistado 4, as atividades-chave ajudam a agência a profissionalizar os canais de comunicação para atrair novos clientes. Para que isso seja feito, as ações mais importantes para a empresa operar com sucesso são: gestão dos prazos, certificação da qualidade na entrega, antecipação e planejamento.

A empresa mantém parcerias voltadas para a geração de negócios. Entre os parceiros, os principais são influenciadores. É o caso do responsável pelo perfil da Salvador Dicas, que se relaciona com várias empresas na parte de divulgação, e outras agências que realizam serviços específicos ou complementares aos fornecidos pela agência D. Segundo o entrevistado 4, os principais fornecedores são as empresas de *software* que proporcionam as ferramentas essenciais para a realização dos serviços.

Pensando na lógica de recursos físicos, intelectuais, humanos e financeiros, os recursos principais utilizados pela empresa são o *Clickup*, ferramenta de gestão, ferramentas do *Google* para nuvem e documentos, *Asas* (plataforma de pagamento) e os próprios funcionários. Esses são os principais recursos e ferramentas da empresa na entrega do serviço.

Os principais custos fixos da empresa são folha de pagamento, aluguel e plataformas (*Clickup*, *Google Drive*, *Adobe*, *FreePik* e *Canva*). Além desses, existem os custos variáveis, gastos com Uber, água, luz e despesas com confraternizações. A empresa está atualmente com 50 clientes recorrentes, ou seja, que possuem serviços contratados para médio e longo prazos. No decorrer da sua história, já trabalhou com mais de 120 clientes. Com essa quantidade de projetos, fatura em média 75 mil reais mensais a um ticket médio de 2 mil reais. A principal fonte de receita da empresa é o pagamento de clientes recorrentes pela assessoria de marketing. Esse serviço é adaptado de acordo com as necessidades do cliente e com a capacidade de pagamento, podendo compor-se de: gerenciamento de mídias, tráfego pago, audiovisual, gestão de site, criação de campanhas de marketing, entre outros, o que leva à variação do preço.

Caracterização, história e análise do Business Model Canvas da agência E

A agência E foi fundada em 2018. Seu atual diretor executivo foi o entrevistado 5. Ele explicou que o negócio é dividido em *Business Units* (BU) e que foram lançados 3 *spin-offs*¹, submarcas da agência E: uma produtora de audiovisual; uma produtora de eventos em 2022; uma agência de performance em anúncios digitais em 2023.

A agência E dispõe de 40 funcionários e divide-se em 7 áreas: (1) Digital: atua com planejamento estratégico, design e produção de conteúdo; responsabiliza-se por toda a parte digital de marcas que precisam de um time completo de comunicação; (2) *Experience*: cria, planeja e executa experiências de marcas e eventos corporativos de vários segmentos, pensadas sob medida e com atenção aos mínimos detalhes; (3) *Branding*: por meio da conexão entre pesquisa, estratégia e design, desenvolve e/ou reposiciona marcas; (4) Campanhas: são responsáveis por negociar, comprar, planejar e implementar campanhas criativas que tenham veiculação em mídia *off*; (5) Audiovisual: cuida da produção de conteúdo audiovisual para marcas com fotos e

¹ No contexto empresarial, esse termo refere-se à criação de uma entidade empresarial independente, por meio da divisão ou separação de uma parte de uma empresa já existente.

vídeos personalizados para a fase e tamanho do negócio, pensados desde a concepção criativa até a entrega final; (6) *Growth*: marketing de performance e otimização de anúncios digitais para ajudar todo tipo de negócio a potencializar seus resultados de forma clara, próxima e transparente; (7) *Eventos*: produção de eventos que, além de festas, contam histórias e conectam pessoas de forma genuína com experiências únicas e inovadoras. A empresa atende clientes de vários segmentos, entre eles: varejo alimentício, varejo de moda, indústria de bebidas e educação.

Os clientes que a agência E busca atender são marcas consolidadas que contam com pelo menos 10 anos de mercado em qualquer segmento. Preferencialmente, marcas que tenham uma equipe de marketing interna e experiência com agências. Esse perfil é o considerado ideal, de acordo com o entrevistado, condiz com 70% da base de clientes atual da empresa.

Com o propósito de diferenciar o público, a empresa possui um setor interno de marketing e comercial que atua por meio do *inbound* e *outbound marketing* na captação de *leads* para a agência E. O *outbound marketing* ocorre mediante um *Sales Development Representative* (SDR), que se refere a um profissional que atua na área comercial e desempenha papel crucial na geração de *leads* e no desenvolvimento de oportunidades de vendas. Já o *inbound marketing* ocorre por meio da produção de conteúdo para redes sociais (*Instagram* e *LinkedIn*) e da participação em eventos para geração de *networking*.

Devido à existência de diferentes unidades de negócios (áreas) dentro da própria empresa, o entrevistado 5 acredita que pode solucionar diferentes problemas e atender a necessidades de vários clientes: desde uma marca que sequer existe – por meio do *branding* – até a construção de experiência para uma marca global. Um exemplo são os clientes atuais da empresa, como *AMBEV* e *Red Bull*. Dessa forma, a proposta de valor se conecta diretamente a essa possibilidade de troca de experiências e à aplicação do conhecimento em diferentes perfis e tamanhos de marcas.

A empresa busca também agregar valor ao negócio e se diferenciar dos concorrentes, principalmente por meio da cultura corporativa, da capacidade de gestão das entregas e sucesso do cliente, bem como da possibilidade de acompanhar

o desempenho do time em cada projeto. De acordo com o entrevistado 5, todos são orientados desde os primeiros anos a seguir estruturas e lógicas de grandes empresas, a despeito inclusive do tempo de existência no mercado.

Na divulgação da empresa, no dia a dia, utilizam-se de canais, principalmente *Instagram*, *LinkedIn*, *e-mail* e *WhatsApp*. Com o propósito de reter clientes no fluxo de compra, a principal estratégia é a divisão da empresa por unidades de negócio, para que os clientes possam contratar diferentes serviços, a depender do momento ou da necessidade naquele período. Somado a isso, o comercial busca vender uma jornada de serviços de forma que a empresa possa obter o maior *Life Time Value* (LTV), ou seja, uma métrica que traz o tempo de vida possível do cliente dentro da empresa.

Sobre relacionamento com os clientes, de acordo com o entrevistado 5, a empresa conquista clientes de diferentes formas: por indicação, por meio de um trabalho bem executado pelo time comercial, pela produção de conteúdos interessantes e até pela relação consultiva do time no dia a dia. Em grande parte do tempo, a relação com o cliente é construída por intermédio do time de atendimento, responsável por garantir que o cliente esteja sempre satisfeito com a empresa e receba boas entregas. Outras estratégias de relacionamento com os clientes são as pesquisas de satisfação, somadas a iniciativas que solucionem os pontos críticos identificados nas pesquisas, envio (eventual) de *kits* e relação consultiva com o time ou sócios da empresa.

As atividades-chave da empresa estão relacionadas às entregas de cada serviço oferecido, por área. No Digital, as atividades-chave envolvem a estratégia de conteúdo para canais digitais e plataformas de redes sociais; direcionamentos visuais e design para peças gráficas; criação de conteúdo e gestão de *social media*. Na área de *Experience*, as atividades-chave correspondem à concepção criativa para projetos de experiência de marca; desenvolvimento de projetos personalizados em 3D e/ou *sketch*; cenografia; eventos corporativos; *live marketing*; *tailor made* e ações promocionais. Na área de *Branding*, as atividades-chave dizem respeito à estratégia de marca; pesquisa de mercado; posicionamento e universo verbal; identidade visual e criação de logos; *naming*; embalagens e aplicações. Na área

de campanhas, as atividades principais envolvem concepção, desenvolvimento e planejamento criativo para campanhas; desenvolvimento de *key visual*; *copy*; redação publicitária e peças gráficas; plano de mídia; compra negociação, planejamento e implementação de mídia *Out Of Home (OOH)*; gestão de fornecedores e *checking* de veiculação. Audiovisual: *shooting* em estúdio (com modelos e/ou fotos de produtos); fotos de campanha externas; produção de conteúdos verticais e filmes institucionais publicitários. Por último, as atividades-chave da área de *Growth* são: mídia paga on-line; gestão de tráfego; posicionamento digital em canais (*Google* e *Meta*); *landing page* e mensuração de dados.

Da mesma forma que os processos, cada área possui diferentes parceiros. De maneira geral, são *freelancers*, de comunicação e design (para todas as áreas), profissionais (pessoas) que trabalham de forma independente, muitas vezes contratados por projetos específicos, em vez de atuarem como funcionário de tempo integral em uma única empresa, produtores e cenógrafos (para a área de experiência), *freelancers* de audiovisual e BPO Contábil. Atualmente a empresa não conta com nenhuma parceria dirigida à geração de negócios. Aproximadamente 70% dos recursos principais são voltados para pessoas (equipe da empresa) e, por consequência, capital intelectual. O restante divide-se em plataformas (como *Monday*, *Qulture Rocks*, *Lusha*, *G-Suit*, *Reportei*, *Adobe* etc.) e estrutura física (escritório e equipamentos).

Os principais custos fixos da agência são plataformas digitais (*Monday*, *Qulture Rocks*, *Lusha*, *G-Suit*, *Reportei*, *Adobe* etc.), estrutura física (escritório e equipamentos) e BPO contábil. De acordo com o entrevistado 5, a empresa não possui custos variáveis significativos. O faturamento médio mensal gira em torno de 400 mil reais com um ticket médio que varia de acordo com cada unidade de negócio. Sendo assim, o ticket médio por área é: Digital (R\$9.000,00), *Experience* (R\$100.000,00), *Branding* (R\$20.000,00), Campanhas (varia muito, de acordo com cada projeto), Audiovisual (R\$ 4.000,00 para *shooting*/R\$ 20.000,00 para filme), *Growth* (R\$ 2.000,00) e Eventos (não se aplica, pois é um produto B2C e o ticket varia de acordo com a festa). Em sua história de mercado, a empresa já atendeu mais de 150 marcas. Sua principal fonte de receita

é a venda dos serviços (B2B) das diferentes unidades de negócio.

CONCLUSÕES

Este estudo teve o objetivo de entender o funcionamento do modelo de negócios de agências de marketing de Salvador. Para isso, foi feito um estudo qualitativo com 5 agências de marketing de Salvador, que consistiu em um mapeamento dos modelos de negócios de cada uma delas, com base na ferramenta do *Business Model Canvas*. Após analisar cada entrevista, foi possível observar que as agências possuem muitas características em comum na estruturação de seus negócios. Verificou-se que todas as agências trabalham com clientes de segmentos variados, que reconhecem o valor do marketing para o negócio. Constatou-se também que, para as agências, é mais benéfico que o cliente opte por realizar mais de um serviço com a empresa, para trazer mais resultado e, conseqüentemente, manter o cliente satisfeito e fidelizado.

O aspecto mais importante no relacionamento com o cliente, eleito por unanimidade de todas as agências, foi a indicação. O “boca a boca”, citado por um dos entrevistados, é a principal forma de novos clientes chegarem até as agências. Esse aspecto é facilitado devido ao segmento de clientes atendido pelas agências, comum a praticamente todas as empresas que já existem ou desejam iniciar suas operações. Clientes satisfeitos indicam a empresa para amigos ou familiares, mesmo que trabalhem com setores diversos. Outro aspecto que também alimenta a chegada de novos clientes é o relacionamento dos próprios gestores das empresas, ou seja, o *networking*. Somados, esses dois aspectos revelaram-se importantes para obter resultados aos quais, na maioria das agências entrevistadas, não se destinam muitos esforços ou estratégias para atingir novos públicos.

A proposta de valor das agências mostra-se bem objetiva e conectada com a geração de resultados para os clientes. Esses resultados podem ser consequência da melhoria da comunicação da empresa, do *branding*, do aumento da visibilidade da empresa e muito mais. Foi possível observar que as empresas mais maduras, ou que trabalham com uma maior gama de serviços, possuem propostas de valor conectadas com aspectos internos, como desenvolvimento do time e novos desafios.

As principais atividades-chave das agências estão conectadas com planejamento, acompanhamento das atividades, prazos e qualidade na entrega e atendimento. No bloco de parcerias principais, notou-se que poucas das agências entrevistadas dispõem de parcerias estratégicas delimitadas. Entre aquelas que as possuem, os parceiros são profissionais da área de marketing e comunicação, *freelancers*, empresas complementares (como gráficas), influenciadores digitais, agências e até clientes. Diante disso, evidencia-se que a maior parte das agências possui parceiras por necessidade e não com o objetivo de gerar negócios, como explica a maioria dos entrevistados.

Os principais recursos das agências são colaboradores, plataformas de gestão de tarefas e pagamento, ferramentas do *Google*, *softwares* de design e estrutura. Ao comparar as agências que revelaram o nome do *software* utilizado na gestão com as que deixaram de mencionar essa informação, verifica-se que, para uma mesma atividade de gerir tarefas, são empregadas diferentes plataformas, embora as empresas atuem em segmentos exatamente iguais. Os principais canais de comunicação das agências são *Instagram*, *Site*, *Facebook* e *WhatsApp*. O *Instagram* é a rede social mais utilizada para atrair novos clientes. Na estrutura de custo, os principais gastos concentram-se entre folha salarial e aluguel. Incluem-se também nos custos relevantes os valores despendidos com plataformas de gestão e *softwares*, treinamentos, confraternizações e deslocamento. A principal fonte para custear tudo isso é a receita mensal de serviços recorrentes e o pagamento de projetos únicos, como realização de eventos e ativação de marcas.

A Figura 7 apresenta um quadro com o resumo do funcionamento do modelo de negócios das agências de marketing pesquisadas com base no *Business Model Canvas*.

Conclui-se que as agências de marketing de Salvador analisadas nesta pesquisa possuem um padrão de atuação no oferecimento de serviços e na forma de se relacionar externa e internamente. Dos resultados obtidos, é possível fazer inferências sobre as implicações gerenciais. Por meio das entrevistas, nota-se que as empresas têm buscado diferenciar-se entre si e, conforme adquirem tempo de mercado, abarcam mais serviços para oferecer

ao cliente tudo aquilo que se refere a marketing e comunicação. Outro fator gerencial importante se vincula à complexidade dos serviços e à experiência do time de cada empresa. Constatou-se que times mais experientes, serviços bem estruturados e empresas organizadas, até na formulação das respostas, foram as que informaram ticket médio maior. Esse dado indica que estrutura e prática, aliadas à organização, são fatores que influenciam diretamente o faturamento.

Uma das limitações deste artigo foi a amostra (pequena) de agências entrevistadas. É importante reconhecer que, quanto mais empresas estudadas, mais ricos serão os resultados. A sugestão para estudos futuros é a execução de uma pesquisa quantitativa com uma amostra maior, inclusive que permita estabelecer a comparação de modelos de negócios de agências de diferentes regiões do Brasil como, por exemplo, Sudeste e Nordeste.

REFERÊNCIAS

- Eich, P. I. P., & Coutinho, R. P. C. (2020). Agências de propaganda em Santa Maria/RS: estruturação, criatividade e inovação. *Revista UNINTER de Comunicação*, 8(15), 90-102.
- Barbosa, M. A. D. S., Silva, M. R. D., & Nunes, M. S. C. (2017). *Pesquisa qualitativa no campo Estudos Organizacionais: explorando a Análise Temática*.
- Becker, H. (1977). *Uma teoria da ação coletiva*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.
- Bonazzi, F. L. Z., & Zilber, M. A. (2014). Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16, 616-637.
- Kantar Ibope Media (2023). *Inside Advertising*. Disponível em: <https://kantaribopemedia.com/conteudo/estudo/inside-advertising-2023/>
- Kotler, P.; & Keller, K. (2012). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice - Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Princípios de Marketing*. Pearson.
- Martins, Z. (2020). *Propaganda é isso aí!*. Almedina.
- Panorama das Agências Digitais 2022*. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2%2F1639093299panorama-dalakatoss-agencias-digitais-2022_12-07-21.pdf. Acesso em: 30 ago. 2023.

Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

Sant'Anna, A. R. J., I.; & Garcia. L.F. (2009). *Propaganda: teoria, técnica e prática*. Rio de Janeiro: Cengage.

Tracy, B. The Psychology of Selling: *Increase Your Sales Faster and Easier Than You Ever Thought Possible*. Thomas Nelson, 2006.

Yin, R. K. (2015). *Case Study Research: Design and Methods*. 5th ed. SAGE Publications.

Sobre as Autoras

Yasmin Oliveira de Almeida Lopes

Graduada em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA).
yasmin.230410@gmail.com

Luciana Alves Rodas Vera

Professora adjunta da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Líder do Grupo de Pesquisa MktLab EAUFBA.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6043-3252>
luciana.rodas@ufba.br

Apêndices a seguir

Figura 2 - *Business Model Canvas* da agência A

Figura 3 - *Business Model Canvas* da agência B

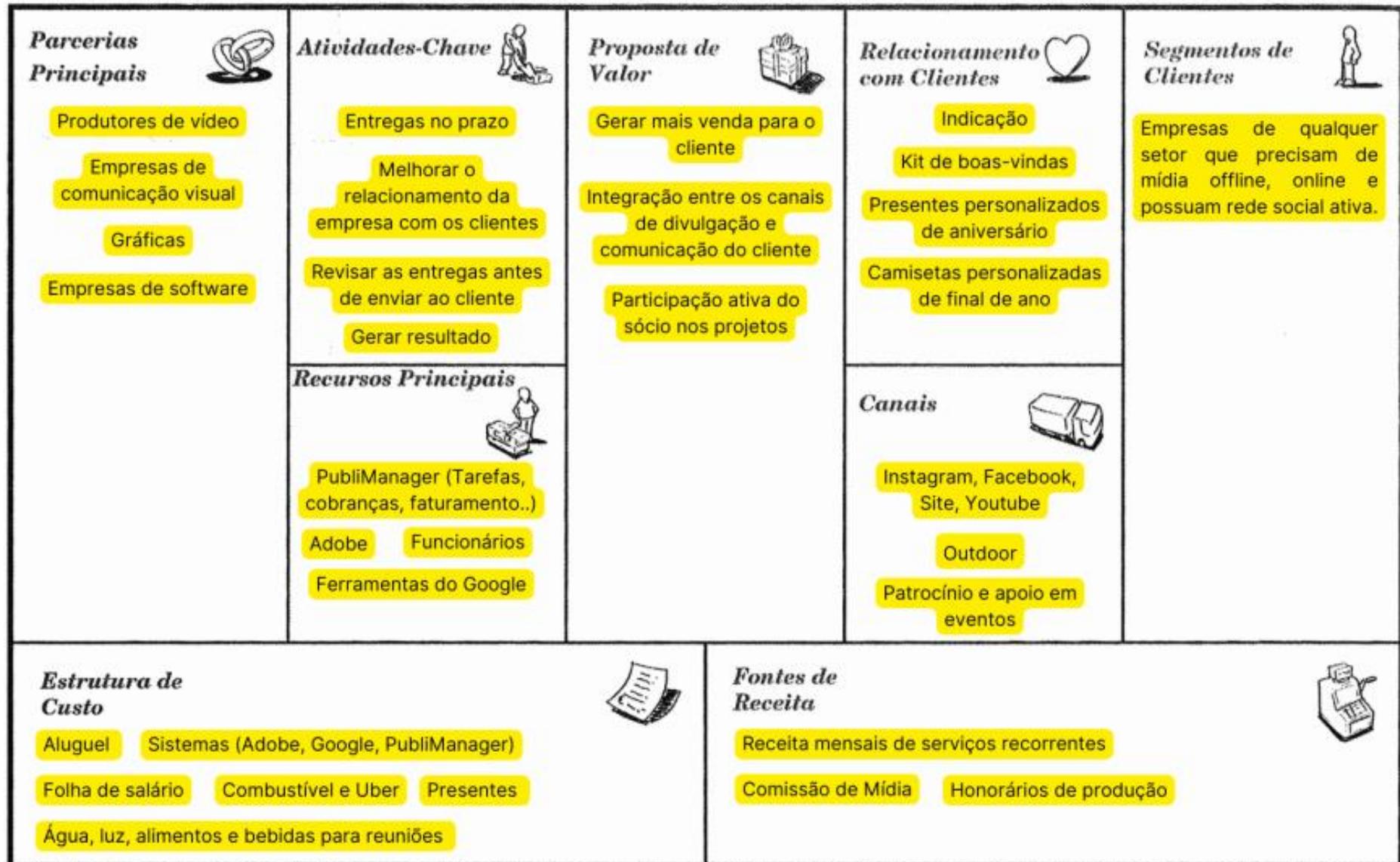
Figura 4 - *Business Model Canvas* da agência C

Figura 5 - *Business Model Canvas* da agência D

Figura 6 - *Business Model Canvas* da agência E

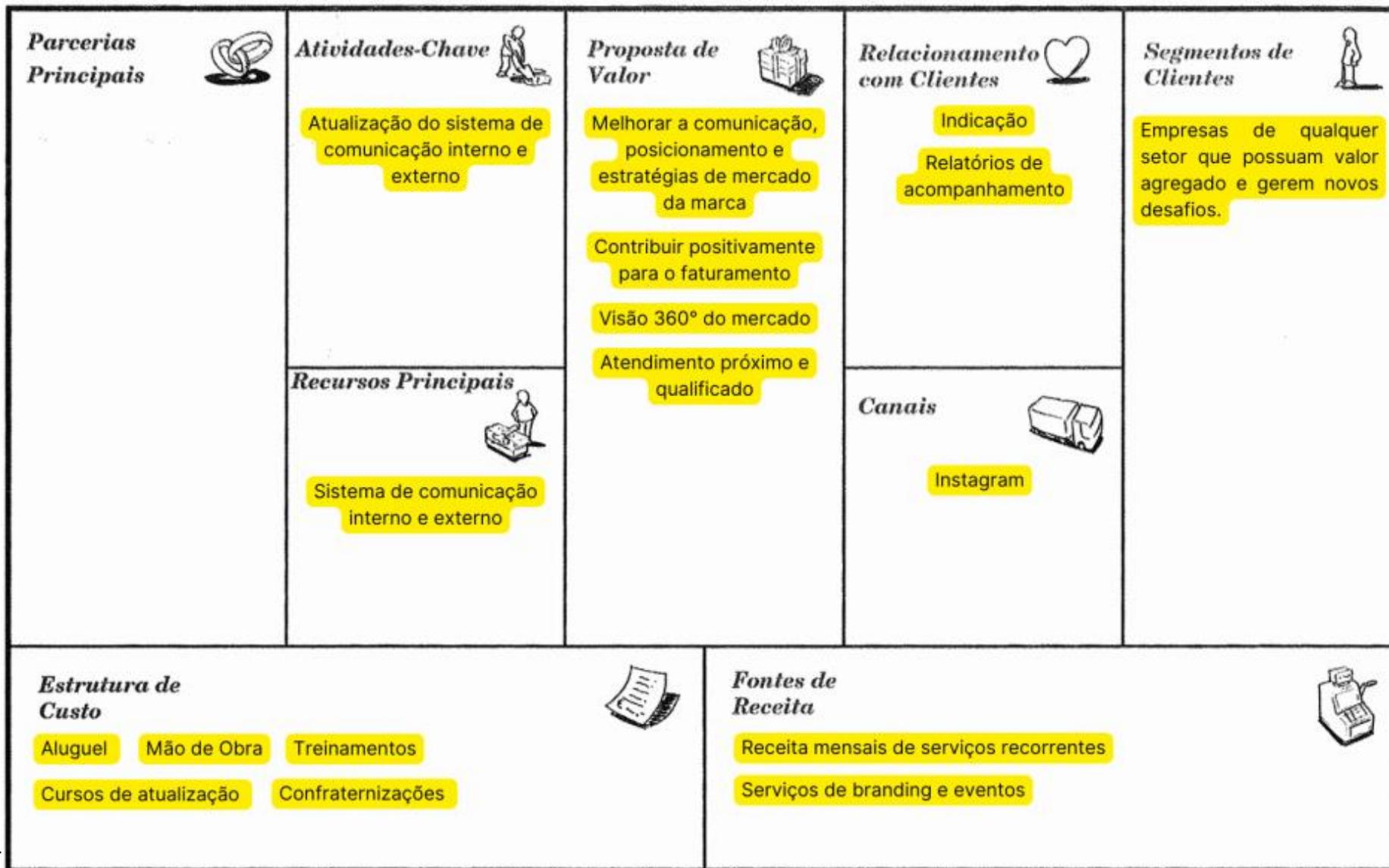
Figura 7- Quadro resumo

Figura 2 - Business Model Canvas da agência A



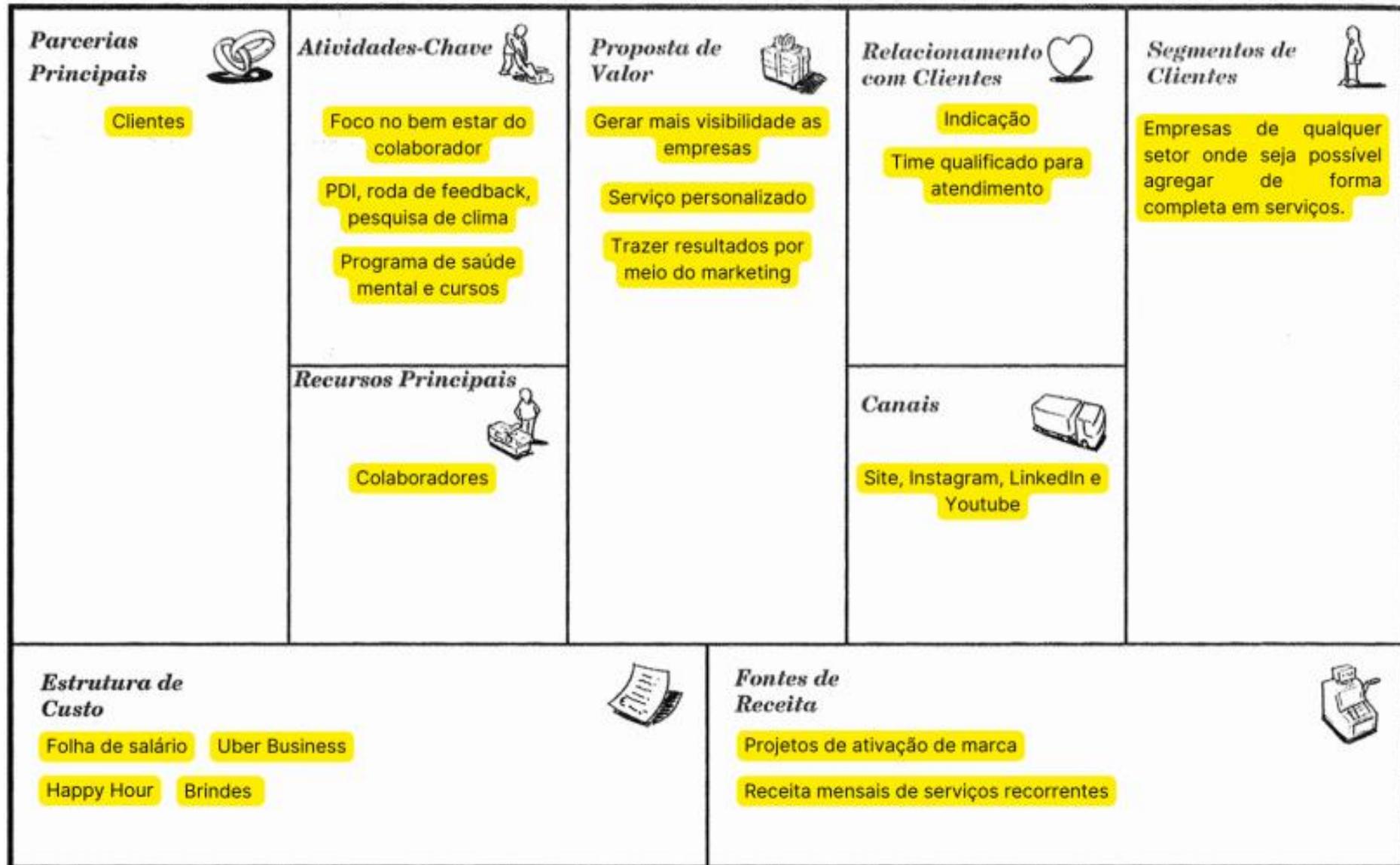
Fonte: Elaborada pelas autoras (2024).

Figura 3 - *Business Model Canvas* da agência B



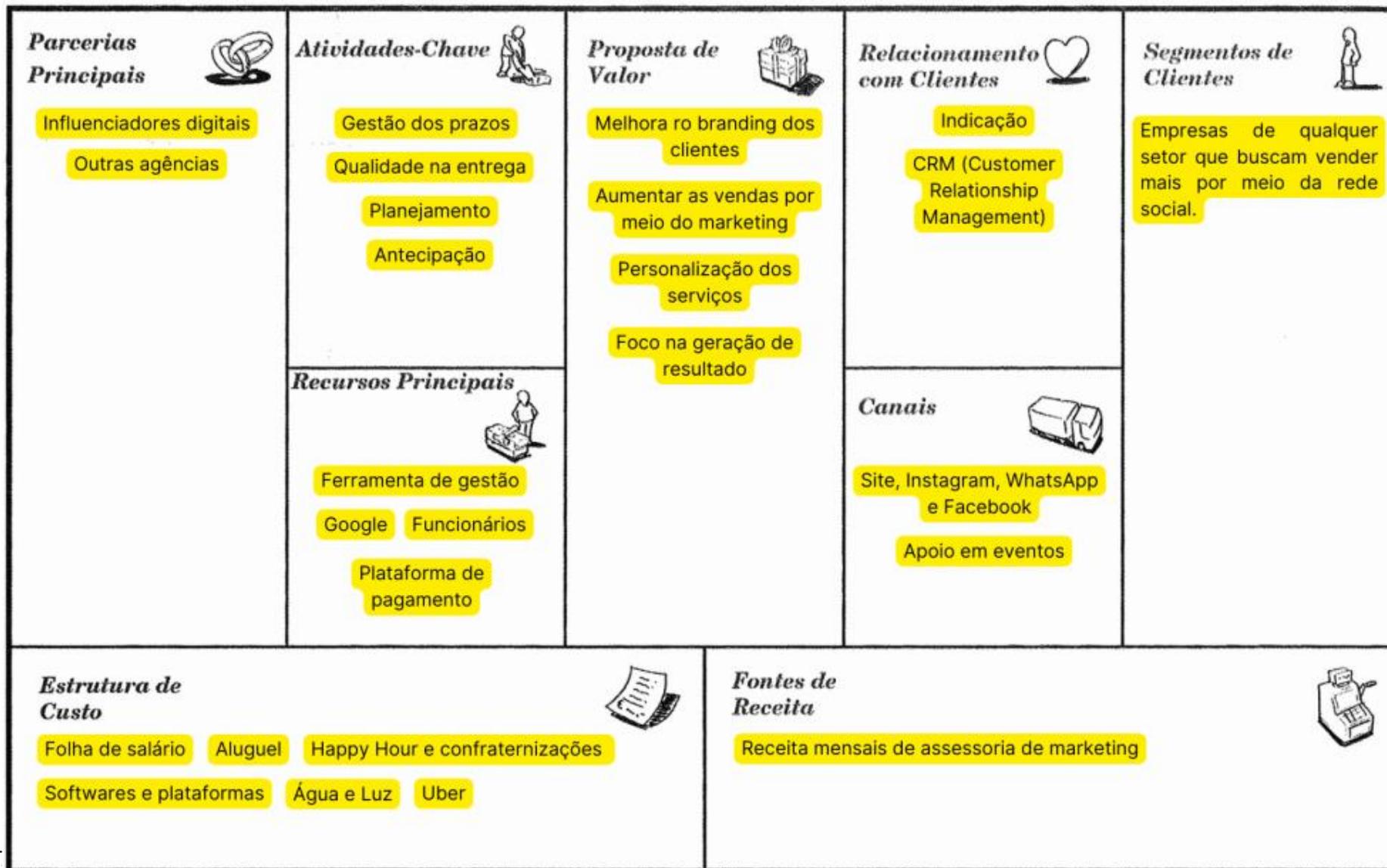
Fonte: Elaborada pelas autoras (2024).

Figura 4 - *Business Model Canvas* da agência C



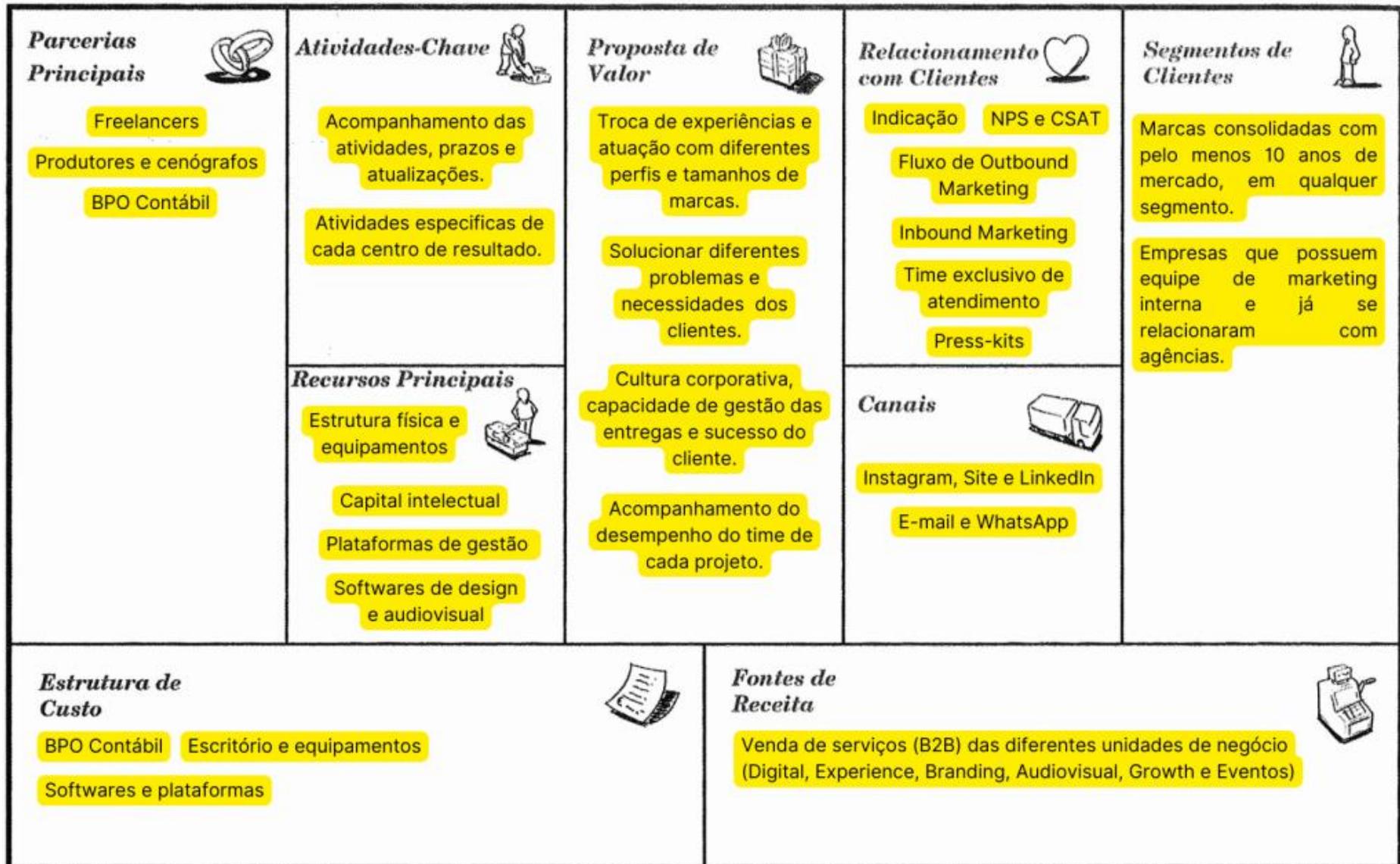
Fonte: Elaborada pelas autoras (2024).

Figura 5 - Business Model Canvas da agência D



Fonte: Elaborada pelas autoras (2024).

Figura 6- Business Model Canvas da agência E



Fonte: Elaborada pelas autoras (2024).

Figura 7- Quadro resumo



Fonte: Elaborada pelas autoras (2024).