

## SELEÇÃO

# A hora é agora

## Empresas buscam profissionais mais flexíveis e que saibam usar as novas tecnologias em benefício das marcas

Marta Bernardo Cesar

Superaquecido e com muita oportunidade para quem quer crescer e aparecer. Esse é o cenário atual para quem pretende construir uma carreira de sucesso como profissional de marketing. O que falta, em muitos casos, é o profissional especializado, conhecedor da nova realidade brasileira – que exige além do conhecimento técnico, bons cursos de formação, experiência diversificada, domínio de idiomas estrangeiros e, principalmente, uma nova mentalidade. Ser flexível e adaptável a mudanças, pensar rápido, saber contestar regras, ter coragem para corrigir e aprender com os erros, ousar e se apropriar das redes sociais como fonte de inspiração e informação para as marcas são diferenciais valiosos no mercado.

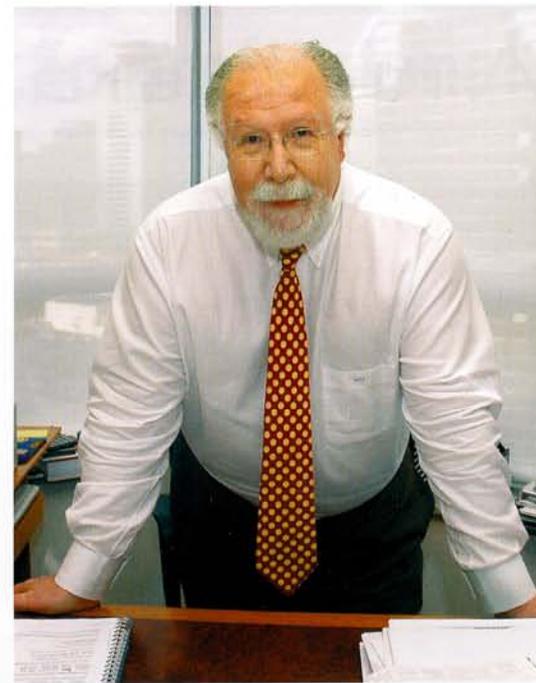
Essa fase de modernização também impõe mudanças radicais de postura nos altos escalões. Quem fica sentado na sala tentando imaginar o que o cliente quer, ditando ordens e esperando que os subordinados deem a cara a bater, enquanto espera o salário chegar no final do mês, pode ainda não ter percebido, mas está com os dias contados na corporação.

De olho nisso, muita gente está se reinventando. Na verdade, começa a vigorar uma nova moeda de

comando dezenas de pessoas. Na outra extremidade está o jovem que começa a dar os primeiros passos na carreira, porém, já entra no páreo com muita ousadia, comprometimento, energia e imensa familiaridade com o mundo digital.

Essa nova realidade mercadológica cria novos desafios para as consultorias, que recebem muitas ofertas de emprego na área do marketing, mas têm dificuldade de conciliar demanda com mão de obra qualificada. Hoje, o mercado quer um diretor de marketing moderno. Entenda-se por isso o sujeito que conhece a utilização das novas mídias, domina as comunidades digitais e que sabe qual é o perfil do novo consumidor brasileiro – que se informa muito mais, compara preço e qualidade, protesta quando não fica satisfeito, exige ser tratado com respeito e atenção e quer receber tudo o que lhe foi prometido.

Para Luiz Carlos de Queiróz Cabrera, sócio-fundador da divisão brasileira da consultoria Amrop Panelli Motta Cabrera, o mercado brasileiro está bastante aquecido, mas faltam profissionais que interpretem a nova realidade. “Temos no mercado uma oferta bastante grande



Cabrera, da PMC Amrop: desajuste entre oferta e procura

sabem se relacionar com as mídias e sabem tratar do público consumidor que era característico do mercado brasileiro até 2004. Profissionais que conheçam as transformações sociais estão mais difíceis de serem encontrados. E quais são essas transformações sociais? É a transformação da mídia, é a utilização das chamadas comunidades e o entendimento de quem é o novo e emergente consumidor brasileiro”, explica.

Esse desajuste entre oferta e procura cria um momento curioso e desafiador, segundo Cabrera, porque há muita oferta e o cliente quer o profissional experiente, porém, esse candidato nem sempre tem o perfil mais moderno. “Quem conhece a realidade do mercado brasileiro são os profissionais mais jovens, mas que, ao mesmo tempo, não têm experiência de gestão para dirigir uma equipe grande, para dirigir grandes nego-

troca. Numa ponta está o profissional sênior que tem domínio da gestão de grandes contas, experiência para conduzir e gerir orçamentos milionários, tendo sob seu

de profissionais de marketing que vou chamar de convencionais, ou seja, eles conhecem bem o sistema de comunicação, sabem se comportar como anunciantes,

ciações. Eles conseguem entender o que está acontecendo com as novas mídias, com o novo consumidor, mas falta a eles a experiência de gestão, de poder →

## Dicas de quem chegou lá

Boa formação acadêmica, curiosidade intelectual e integridade. Esses são alguns dos atributos destacados por Carlos Werner, diretor de marketing corporativo da Samsung, para quem pretende chegar ao topo da carreira. Atuando na multinacional coreana desde 2005, o executivo tem o perfil típico do profissional de marketing atual: formação eclética e diversificada, vivência internacional e experiência. Graduado em engenharia mecânica, pós-graduado em engenharia de fabricação (ambos na Unicamp) e titulado com MBA pelo programa INSEAD, em Fontainebleau, na França, Werner trabalhou na Inglaterra, Espanha, Grécia e Portugal durante sua passagem pela Ford Motor Company.

Para Werner, os mercados estão cada vez mais sofisticados, com consumidores acessando muito mais informações, comparando preços e especificações de produtos muito rapidamente, além de compartilharem opiniões distintas em um volume muito maior do que no passado. “O ambiente é muito mais complexo. O grande desafio do profissional do marketing de hoje é tentar entender o ambiente certo, a cabeça e o comportamento do consumidor. Não só entender, mas ser capaz de se adaptar a uma

velocidade muito grande. Isso é chave. O mercado muda muito rapidamente e temos de ser muito adaptáveis, usando novas ferramentas, aprendendo e errando”, argumenta.

Sob sua tutela estão 22 profissionais com formação em áreas distintas. O gestor afirma que não existe uma regra quanto à formação acadêmica, porque o essencial para quem quer trabalhar em uma empresa de grande porte é ser automotivado, ter prazer no que faz e vontade de crescer. “Hoje, não existe mais aquela percepção de que é a empresa que vai te puxar, que vai fazer a sua carreira. É o profissional que tem de trilhar seu próprio caminho, ir atrás das oportunidades, estudar todos os projetos que abraçar como aquele que marcará sua carreira. Esses são os atributos que vão formar esse profissional. Tem de ser curioso e ter alguma sofisticação em termos de formação acadêmica para aprender mais. Afinal, ninguém chega sabendo”, resume.

O jovem profissional pode ter muitas dúvidas no início da carreira. É normal e aceitável. Mas preguiça de aprender é imperdoável e pode significar a perda de grandes oportunidades. “Tem de ter curiosidade intelectual para ler e se aprofundar nos assuntos mais diversos, ir sempre atrás da informação, observando o



Werner, da Samsung: mercado muda muito rapidamente

que está a sua volta”, aconselha. Para ele, ser ético também é imprescindível. “A integridade é algo importantíssimo nesse meio. Tem muito dinheiro circulando, muitos egos, muito jogo de influência. A integridade é uma das principais características para quem trabalha nessa área.” (MBC)

gerir um orçamento, um grupo grande de pessoas. Estamos vivendo um momento muito curioso no qual tenho muita oferta de profissionais, muita procura por novos profissionais, mas há um desajuste entre oferta e procura”, relata.

### Novos mercados

De carona na ótima fase econômica vigente no Brasil, novos players começam abrir oportunidades para o profissional de marketing. Um bom exemplo é a profissionalização das universidades. O consultor percebe o crescimento do setor, que já busca “marqueteiros” para seus quadros. “Chega uma universidade aqui e diz: ‘preciso contratar um diretor de marketing que seja capaz de atrair os melhores alunos, que seja capaz de divulgar o nome da nossa instituição’. Não temos ninguém com experiência anterior em educação”, reconhece Cabrera. Para suprir essa necessidade ele diz que, em muitos casos, é necessário adaptar alguém que vem da área de produtos de consumo, de bens duráveis, do sistema financeiro ou de algum outro tipo de prestador de serviço para a área da educação.

Nesse quesito, quem saiu na frente foi a Anhangera Educacional, que conseguiu arrebatar do gigante mundial de tecnologia Google seu diretor-geral no Brasil, o executivo Alexandre Dias – que já anunciou, inclusive, uma parceria entre a ex-empresa e a atual para oferecer aos alunos e professores da instituição o



Fotos: divulgação

**Mantovani, da Robert Half:** salários entre R\$ 6 mil e R\$ 45 mil

uso de ferramentas digitais personalizadas. Um case de ousadia recíproca.

A área da saúde é outra possibilidade recente para atuação do marketing. Nos últimos cinco anos, os hospitais estão procurando diretores de marketing que possam mostrar seu trabalho, divulgando o hospital como instituição e como prestador de serviço. “O hos-

pital tem que se transformar numa marca. Convencer o cliente que tudo o que se refere ao Albert Einstein é de qualidade, ao Sírio Libanês, é de qualidade. E esses setores antes não tinham essa preocupação”, enfatiza Cabrera (veja matéria na pág. 5).

Outra mudança de paradigma percebida na área de marketing tem a ver com vivência internacional, que era muito mais valorizada antigamente. “Procurava-se alguém que tivesse vivido setores ou mercados fora do Brasil e que pudesse usar essa experiência para o que estava acontecendo aqui. Isso em épocas onde o que acontecia aqui já tinha acontecido no exterior há uns dez anos. Quem vinha com experiência internacional era como se viesse do futuro. Nos últimos anos isso deixou de ser verdade no Brasil. Temos uma particularidade de mercado que requer que o indivíduo tenha mais experiência e profundidade aqui”, analisa o consultor.

Tempo de carreira e atuação fora do país continuam sendo diferenciais levados em consideração caso a caso, de acordo com o diretor de operações da divisão São Paulo da consultoria de recrutamento especializado Robert Half, Fernando Mantovani. Mas vivência no exterior também pode ser vista como desconhecimento, afastamento do mercado local, ou, em contrapartida, visão mais ampla.

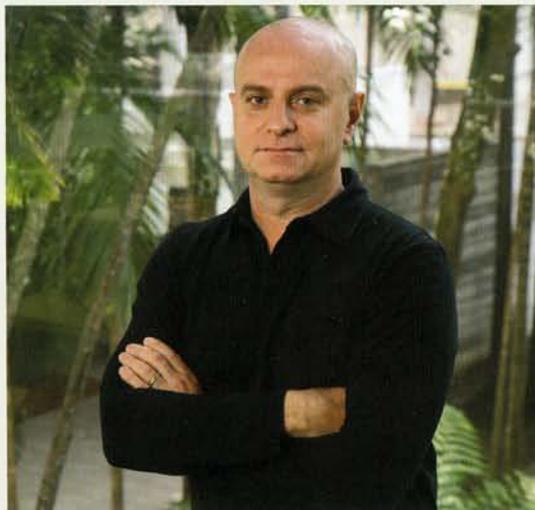
Os segmentos que mais contratam profissionais ligados ao marketing são exatamente os que mais crescem no País – bens de consumo e serviços. ➔

# A vez dos mais jovens

Antenado, corajoso e superfamiliarizado com as novas tecnologias: esse é o perfil do profissional recém-formado que começa a compor o staff de empresas anunciantes e agências. Há quem defina essa nova fase como juniorização das equipes, seja porque algumas empresas querem diminuir custos, seja porque há um movimento no sentido de promover o rejuvenescimento. Mas será que isso é ruim para os negócios? Pouca experiência pode significar falta de jogo de cintura para lidar com situações adversas, mas, por outro lado, o profissional mais jovem é cheio de ousadia, coragem e criatividade, qualidades que trazem inovação à marca. E isso o mercado valoriza demais.

A falta de vivência profissional atrapalha menos que a falta de iniciativa e coragem, de acordo com Márcio Lopes, vice-presidente de operações da Lew'Lara/TBWA. "Às vezes a pessoa tem pouca vivência, mas é tão intensa que dá uma grande bagagem. Acho que a questão não está ligada à idade, nem a tempo de vivência profissional, está ligada ao tipo de experiência que a pessoa teve nos empregos, o tipo de case que cuidou. E quanto mais difícil, mais impossível, melhor ela vai ser como profissional", analisa.

Riccardo Ferraris, chairman da Grey Latinoamerica, vê uma nova mentalidade no mercado, que está mudando tanto para os clientes quanto para as agências. "Há mais pressão para lucrar e ser mais eficiente. Assim, o que vemos é um importante reajuste no formato de desenvolvimento das organizações e das equipes mais juniores. Jovens nos negócios não são problema, já que precisamos desenvolver a próxima geração de líderes. O que acredito ser um ponto



**D'Andrea, da JWT:** mescla de gerações no trabalho é benéfica



**Ferraris, da Grey:** pressão cada vez maior por lucro e eficiência

de atenção é ter o gerenciamento sênior envolvido nas decisões importantes", observa.

Já Mario D'Andrea, presidente da JWT Brasil, acha que algumas empresas "juniorizaram" apenas no sentido de diminuir custos. "Outras empresas, mais inteligentes, promoveram um rejuvenescimento da área, no sentido de mesclar a nova geração de profissionais,



**Lopes, da Lew'Lara:** falta de iniciativa é pior que falta de vivência

mais afeitos à tecnologia digital, ao mobile e às mídias sociais, com os mais acostumados aos veículos tradicionais", acredita.

Lopes enfatiza a importância da troca entre os mais experientes e os mais novos. "O diretor de marketing não tem na pauta dele a internet ou a mídia social. Então, está na hora de começar a beber dessa fonte. E isso está ficando muito interessante porque se generaliza. O sênior que tem vivência agora precisa da geração que está em baixo para ajudá-lo a se desenvolver", aponta.

**(MBC)**

## Média salarial - vendas e marketing (em R\$ mil)

Cargo	Porte da empresa	Experiência no cargo				
		0-2 anos	3-5 anos	6-9 anos	10-15 anos	> 15 anos
Gerente geral	Pequena/média	18 - 25	20 - 28	26 - 35	32 - 50	40 - 65
	Grande					
Diretor comercial	Pequena/média	14 - 21	17 - 25	20 - 26	22 - 28	25 - 38
	Grande	18 - 26	22 - 28	25 - 30	27 - 38	32 - 55
Diretor de marketing	Pequena/média	13 - 20	15 - 22	18 - 24	20 - 26	24 - 35
	Grande	19 - 25	21 - 27	24 - 30	26 - 36	32 - 55
Gerente nacional de vendas	Pequena/média	10 - 15	13 - 18	17 - 21	18 - 24	22 - 29
	Grande	13 - 18	15 - 23	20 - 25	23 - 28	25 - 30
Gerente de desenvolvimento de negócios	Pequena/média	7 - 10	9 - 15	10 - 18	12 - 20	15 - 20
	Grande	9 - 12	10 - 16	12 - 20	15 - 22	17 - 25
Gerente de marketing	Pequena/média	7 - 10	8 - 12	10 - 15	13 - 23	18 - 26
	Grande	12 - 18	14 - 22	18 - 24	20 - 25	21 - 29
Gerente de inteligência de mercado/ estratégia/planejamento	Pequena/média	7 - 10	9 - 12	10 - 15		
	Grande	10 - 15	12 - 18	15 - 22	20 - 25	
Gerente comercial/regional de vendas	Pequena/média	6 - 10	8 - 15	14 - 19	15 - 22	20 - 26
	Grande	8 - 13	11 - 16	15 - 20	17 - 23	21 - 28
Gerente de trade marketing	Pequena/média	5 - 8	7 - 10	8 - 12	10 - 15	
	Grande	7 - 10	9 - 15	14 - 20	15 - 26	
Gerente de produto	Pequena/média	5 - 7	6 - 8,5	7 - 10	8 - 11	10 - 14
	Grande	6,5 - 10	8 - 14	10 - 16	12 - 19	15 - 23
Gerente key account	Pequena/média	4,5 - 6,5	6 - 7,5	7 - 9	7,5 - 11	8,5 - 12
	Grande	6 - 8	6,5 - 9,5	8 - 12	9,5 - 13	11 - 16
Executivo de contas	Pequena/média	3,5 - 7,5	6 - 10	7 - 12	8 - 13	10 - 18
	Grande	5,5 - 9	7 - 11	8 - 14	12 - 16	14 - 20
Coordenador de marketing/comunicação/ inteligência	Pequena/média	4 - 6,5	5 - 8	7 - 10	8 - 12	11 - 13
	Grande	5 - 7	6 - 9	8 - 12	10 - 14	13 - 15
Analista de marketing/comunicação/ inteligência	Pequena/média	2,5 - 4	3 - 6	4 - 8	6 - 9	7 - 10
	Grande	3,5 - 5,5	4,5 - 7	6 - 9	8 - 10	8 - 11

Pequena e média empresa — até R\$ 500 milhões de faturamento ao ano/Grande empresa — a partir de R\$ 500 milhões de faturamento ao ano

De acordo Mantovani, em virtude do aquecimento da economia, a demanda por profissionais em todas as áreas é grande e a dificuldade de identificar o profissional é reflexo disso. Para ele, a área de marketing não vive situação diferente, principalmente porque está entre os departamentos mais desenvolvidos das companhias. Os salários médios pagos pelas empresas que contratam os serviços da consultoria confirmam a importância do setor. “O perfil recrutado pela Robert Half é o de média e alta gerência, ou seja, profissionais com remuneração mensal fixa entre R\$ 6 mil e R\$ 45 mil”, destaca (veja quadro na pág. 19).

Olavo Chiadaria, gerente da área de Reward Information Services (RIS) do Hay Group, consultoria especializada em gestão de negócios, destaca o estudo Top Executive Survey realizado em maio de 2010, que mostra a evolução salarial de diretores de marketing e áreas correlatas. O estudo indica que a remuneração anual desses executivos, levando-se em consideração salário base e incentivos de curto e longo prazo, ultrapassa R\$ 840 mil ao ano.

### Especialização

A carreira na área de marketing cada vez mais exige que o profissional tenha características multidisciplinares. O mercado é muito exigente quanto à qualidade da formação: requer passagem por boas escolas, bons cursos de especialização e, principalmente, capacidade para conduzir negócios em todas as frentes de comunicação, sejam elas offline ou online. Ter mais de uma especialização, preferencialmente em áreas distintas e complementares, dá ao profissional mais chance de impulsionar a carreira.

Executivos em início de carreira ou não recorrem a programas de MBA (especialização lato sensu) para complementar a graduação, obter mais segurança nas



Campomar, da FIA: MBA ajuda a ampliar horizontes

ter em seus quadros pessoas que sempre se reciclam.

“É preciso aprender novas técnicas aplicáveis na prática. Eles vêm à procura de coisas que não conhecem, pois não as viram no curso regular – porque foram maus alunos, porque a escola não era boa ou porque não era sua área. Os alunos do MBA em marketing são engenheiros, advogados, veterinários, médicos. Quando aprenderam marketing no curso de graduação? Nunca. São capazes de criar alguma coisa nova? Não. Fazem MBA para ampliar horizontes. É o modelo aplicado na prática”, aponta Marcos Cortez Campomar, coordenador do MBA em marketing de serviços da Fundação Instituto de Administração de São Paulo (FIA), instituição

Além de preencher possíveis lacunas do tempo da graduação, esse profissional-aluno busca aprimoramento técnico e troca de informações para entender os novos desafios que se impõem à sua rotina.

### Inteligência emocional

Apesar do aquecimento do mercado, em alguns casos, há falta de mão de obra qualificada, alerta Sileine Magalhães, gerente de projetos da Fundação Dom Cabral. “Não percebemos carência maior em marketing, mas sim uma carência em profissionais bem preparados tecnicamente e também – ou sobretudo – emocionalmente para conviver com os paradoxos da atualidade, com a pressão do mercado, com as novas mídias. Os aspectos comportamentais estão em alta, assim como a capacitação técnica e especializada”, aponta.

As competências comportamentais são características decisivas para quem quer se manter na ativa. Qualidades como habilidade de comunicação, facilidade para trabalhar em equipe, perfil mão na massa, comprometimento e pró-atividade são indispensáveis. “O mercado é muito carente e está aquecido. É extremamente carente, especialmente, na prestação de serviços, porque hoje não se encontra com facilidade um profissional preparado e, às vezes, não é o preparo o que pega. Competências comportamentais são o maior problema”, indica Richard Vinic, coordenador dos cursos de pós-graduação em marketing da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP).

O acadêmico lembra que as empresas muitas vezes investem na formação dos jovens, mas mudanças na questão comportamental têm que partir do indivíduo. Autocontrole, inteligência e jogo de cintura são primordiais para quem trabalha, por exemplo, com marketing de serviços, que tem uma relação mais tensa, devido ao contato direto com o público. “Em nossos programas

tomadas de decisão, fortalecer seu portfólio, fazer networking e, ainda, corresponder à exigência do mercado, que quer profissionais que entendam a importância de

criada pelos professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), onde é professor.

hoje, diria que 30% ou 40% das disciplinas são comportamentais. Marketing está virando cada vez mais uma disciplina comportamental”, afirma. ●

## Empresas oferecem programas para iniciantes

Uma bela porta de entrada para recém-formados são os programas de trainee e estágios, que oferecem aos jovens em início de carreira a chance de passar por vários departamentos da empresa antes de optar por determinada área. Um bom exemplo é o programa de trainee da Ambev, multinacional que detém 75 marcas de bebidas e está presente em 14 países. Na última seleção realizada em 2010, a companhia registrou cerca de 73 mil inscritos e selecionou 22 jovens para o programa de 2011. O programa já formou mais de 500 profissionais, sendo que cerca de 130 ocupam hoje cargos de gerente senior e 22 são diretores.

Para fazer parte do time, o candidato tem que ter habilidade para gerenciar pessoas, interesse por desenvolvimento de novas tecnologias, capacidade de negociação, liderança, visão empreendedora, disponibilidade para viagens e mudanças de cidade, estado ou país, além de inglês fluente. Outro atrativo para quem tenta fazer parte da equipe é a remuneração: o salário mensal é de R\$ 4 mil. Os trainees têm ainda uma série de benefícios, como assistência médica e odontológica,

seguro de vida, plano de previdência privada, vale-refeição e bolsas de estudo.

O setor financeiro também se destaca por oferecer oportunidades para quem ainda não sabe exatamente qual área pretende seguir dentro da companhia. Em substituição ao programa de trainee, o Banco Santander recruta jovens entre 17 e 32 anos, através da plataforma Caminhos & Escolhas. O processo de busca de profissionais acontece durante todo o ano.

“Isso não impede de termos programas específicos, principalmente para as áreas de negócios. A plataforma funciona como uma rede social oferecendo orientação profissional, na qual o tema carreira é abordado de maneira acessível, dando visão do mercado de trabalho e sua diversidade de profissões”, relata Marco André Ferreira da Silva, diretor de recursos humanos do Santander. Desde



Silva, do Santander: seleção o ano inteiro

o lançamento da plataforma até janeiro de 2011 foram feitas 362 contratações em várias áreas do banco.

A instituição não exclui candidatos que não tenham fluência em outros idiomas por acreditar que a combinação entre experiência e necessidade da área torna o processo mais democrático. “Obviamente que o Banco Santander, por ser uma instituição global, presente em 42 países, também ajuda a desenvolver jovens profissionais tanto no que diz respeito a idiomas como

na projeção internacional de suas carreiras através de programas de futuros diretivos e intercâmbio de curto prazo”, conta. Silva garante que não existe distinção de salário e benefícios, porque tudo depende da área de atuação e da senioridade do profissional. **(MBC)**