

O segredo do sucesso

Walter Falceta Jr.

Levantamento com os principais executivos de marketing do País mostra os caminhos que os conduziram ao topo da carreira e revela que, passada a tempestade da crise global, os especialistas da área estão investindo mais em projetos ousados

Ousadia, criatividade e conexão. À época da elaboração da edição especial Profissional de Marketing 2009, há um ano, essas eram as expressões mais ouvidas nas entrevistas. Compunham-se, assim, as virtudes dos heróis da resistência o uso do termo se explica na sequência. A ordem era renovar para não deixar a peteca cair.

Sobravam também, quase num paradoxo, as palavras "dúvidas" e "receios". O mundo e o Brasil ainda sentiam o impacto da crise econômica global, agravada seis meses antes com o tombo do banco Lehman Brothers. Mesmo os cobras do marketing nadavam no mar das incertezas. Afinal, como encomendar campanhas se até mesmo alguns gurus da publicidade preconizavam o fim dos tempos?

A nau da economia dobrou o Cabo das Tormentas e, curiosamente, não naufragou. No meio do ano, as notícias já davam conta de um processo de recuperação, ainda lento, mas consistente.

Hoje uma análise meticulosa do cenário revela que os profissionais de marketing foram fundamentais a essa retomada. Foram dos primeiros a retomar a confiança e a injetar otimismo nas cúpulas diretivas das organizações. Trabalharam ativamente em promoções e fizeram vingar o plano do governo de estímulo ao consumo, via isenção de impostos, como o IPI.

Os exemplos são variados, nos mais diversos segmentos. Na época, Romeo Busarello, diretor de internet da Tecnisa, por exemplo, falava em "calibrar" o olhar sobre a inteligência competitiva, a gestão do conhecimento e as novas formas de comunicação. Enquanto os ventos sobravam ferozes, o executivo aprimorava o relacionamento com o cliente, refletia sobre produtos que atendessem às demandas das famílias e trabalhava obsessivamente no desenvolvimento de canais de comunicação digital.

Busarello afirma que esse período de incerteza tornou-se uma oportunidade ímpar para que os profissionais de marketing se exercitassem na escolha de caminhos. "Hoje, na função, temos de tomar inúmeras microdecisões, o tempo todo, e com rapidez" afirma. "Obviamente, vamos cometer vários erros, mas é melhor decidir errado do que ficar parado, vendo a banda passar."

De acordo com Busarello, famoso por filosofar sobre a função, o marketing atual comprova uma teoria do alemão Immanuel Kant: "Avalia-se a inteligência de um indivíduo pela quantidade de incertezas que ele é capaz de suportar". Nestes tempos de vigorosa retomada das atividades econômicas no País, o executivo conta com "hiperlinks" de ideias e modelos de soluções colecionados no período das marolas. "Aprendemos a seguir em frente, convivendo com os erros, com a intolerância e com algumas injustiças que marcam o mundo corporativo" assinala.

Resultado revelador

E já que este é um bom momento para os especialistas na área se sobressaírem, uma forma de dar passos rumo aos degraus mais altos da carreira, é ouvir o que tem a dizer quem já chegou lá. Como no ano passado, esta edição de Profissional de Marketing buscou no mercado algumas dessas respostas.

O questionário deste ano respondido digitalmente traçou um importante caminho, com meandros bem interessantes para quem procura também seu lugar no panteão dos grandes nomes do marketing no País. As respostas apontam para a composição de perfis mutantes,

criativos e inovadores, mas revelam também uma preocupação crescente com a visão estratégica do negócio e a cultura organizativa. Cada vez mais, os homens e mulheres do marketing sentam-se à grande mesa da tomada de decisões.

As análises mostram ainda que muitos levam em consideração os muito discutidos cinco passos para na função, apresentados por Philip Kotler, o grande pensador mundial do marketing. Muitos sabem, por exemplo, que em determinadas situações é preciso ficar invisível por algum tempo, fora do radar da concorrência.

Outros enfatizam a ideia de que é necessário entender e escolher os clientes. Não se corre mais atrás de todo mundo. A proposta inteligente é definir o mercado-alvo e colocar-se como diferente e superior para aquele segmento específico.

Pensa-se também na estratégia de branding. Num estado de hiperconcorrência, é sempre aconselhável refletir sobre elementos funcionais e diferenciação dos produtos, mas também é uma exigência constituir conceitos que ajudem a gerar lealdade por parte dos clientes. Outra preocupação se dá no campo da cópia e da reprise. Tudo que dá certo é imediatamente replicado pela concorrência. Portanto, inovação é obrigação constante. A ordem é planejar o que será o diferencial amanhã, em um mês, em três anos.

Boas histórias

Por fim, é certo que os profissionais de marketing pensam cada vez menos como contadores de piada. Expliquemos, antes que alguém interprete mal. Pouca gente se lembra de uma anedota no dia seguinte, mesmo que ela tenha sido excelente. Com visão cada vez mais holística e comportamental, os craques da área estão interessados em produzir boas e complexas narrativas. Isto é, em tentar desenvolver experiências diferenciadas e fixadas na memória com seus produtos e serviços. Boas histórias são aquelas saboreadas, sentidas e vivenciadas por clientes e consumidores. São elas que garantem a valorização das marcas.

Os principais profissionais de marketing do País não apenas inventam, mas também se reinventam constantemente. Vão a campo, misturando-se com as pessoas que compram seus produtos e serviços, como os cientistas do blockbuster de James Cameron. Vivem, portanto, a experiência que sugerem a seus interlocutores.

Dentre esses, os melhores aprendem no fazer, corrigem rumos e constituem situações formais e informais de aprendizado, todos os dias. Essa característica provavelmente está associada a uma revolução no padrão de mobilidade operacional nas cúpulas empresariais, especialmente na área. A regra é visitar a fábrica, andar no caminhão de entregas e visitar os pontos-de-venda ou estabelecimentos de prestação de serviços.

Muitos desses agentes da mudança desfrutam da energia da juventude. São espíritos curiosos, determinados e geralmente ousados. Muitos deles substituíram justamente um executivo acomodado, que repetia fórmulas e fazia empacar o processo de crescimento da empresa. Entram, portanto, como atacantes reservas frescos e de plenos pulmões. Sabem que precisam correr e botar pilha nos defensores adversários. Precisam atender, sobretudo, a demanda por resultados.

Rotatividade

Nada menos que 54% estão no cargo há dois anos ou menos. Outros 21% não permanecem no posto por mais do que quatro anos. Somente 10,8% ocupam a função há mais de seis anos. Há, portanto, rotatividade nesse setor de mão-de-obra super especializada e o ingresso constante de jovens personagens na cena do marketing.

Dos executivos tops da área selecionados, 60,5% têm menos de 40 anos. Os cinquentões compõem uma fina fatia de 10,5% dos consultados (mais resultados estão distribuídos em quadros nesta reportagem).

Exemplo desse processo de rejuvenescimento, Marcella Kanner, gerente de marketing da Riachuelo, tem 28 anos e ocupa o cargo há apenas um ano e meio. Apaixonada pelo varejo ingressou na empresa há nove anos, como coordenadora de moda, na época em que ainda cursava a faculdade. Depois, participou de um programa de trainees e se tornou gerente de produtos. Um dos pré-requisitos para assumir a vaga de gerente de marketing era conhecer profundamente a cultura da empresa e transitar bem entre os departamentos.

"Eu tinha ótimo relacionamento com as pessoas das mais variadas áreas e procurava participar dos projetos especiais" conta. "Isso me ajudou a desenvolver uma visão holística da organização, algo fundamental para que fosse escolhida para o cargo."

Carolina Milone, gerente geral de marketing da Casa e Vídeo, tem 30 anos e lida com atividades de marketing desde os 16 anos. Para ela, o conhecimento do mercado de atuação é fundamental ao sucesso do profissional. Mutante como seus jovens colegas, ela afirma que o importante é manter a busca permanente pelo conhecimento. "É preciso ter paixão pelo trabalho, estar conectado com as mudanças e perceber o que se altera no comportamento do público-alvo" afirma.

A capacidade de reinventar e de encarar os processos de mudança, no entanto, também podem garantir longevidade aos profissionais. Entre os mais experientes dos nomes consultados para esta pesquisa, figura a diretora executiva de comunicação, marketing e responsabilidade social da Alcatel-Lucent, Harumi Ishihara. Segundo ela, os profissionais da área jamais podem se acomodar e devem estudar sempre. "É fundamental que estejamos atualizados e vivamos antenados com mundo" determina.

Ligeiros

O período de atividade até a promoção ao principal cargo da área parece estar sendo abreviado. Entre os que responderam à pesquisa, 60% chegaram a esse patamar de carreira em até dez anos de dedicação. Somente 13,34% levaram mais de 15 anos para alcançar a posição. É interessante notar que 28% dos profissionais ouvidos levaram exatamente uma década para completar esse ciclo.

João Fernando Vassão é presidente da GP7 Comunicação há quatro anos e diretor de marketing do Grupo CVC há dois anos e meio. Hoje, tem 42 anos, mas assumiu seu primeiro cargo diretivo bastante cedo. Tinha 23 anos quando se tornou diretor de novos negócios da DM9, no início da gestão de Nizan Guanaes, Affonso Serra e Guga Valente.

No decorrer dos anos, Vassão foi adquirindo experiência de liderança em atividades afins. Atuou durante três anos como vice-presidente de planejamento e operações da Lev/Lara, dois anos como vice-presidente de planejamento e atendimento da Lowe Lintas & Partners e três anos e meio como diretor geral da Fischer América.

Formado em Teologia, Vassão tem uma rara capacidade de reflexão e conhecimento de relações humanas. Para constituir esse recheado currículo de cargos diretivos, teve ainda a seu favor a versatilidade, a pró-atividade, a dedicação, a persistência e, sobretudo, uma visão estratégica dos negócios dos clientes.

Com base nessa larga experiência, aconselha: "Por mais charmoso e interessante que seja seu cargo ou sua empresa, nunca se esqueça que o mais importante é construir um case de sucesso que tenha seu toque pessoal. É isso que faz tanto trabalho valer a pena."

Aos 39 anos, o diretor de marketing corporativo do Carrefour, Rodrigo Lacerda, ocupa o cargo há seis anos. Para chegar ao primeiro escalão, trabalhou por 13 anos, procurando imprimir uma marca de consistência e diferenciação. Rigoroso consigo mesmo, ele procura um padrão de excelência em cada atividade, mesclando a razão e a intuição.

Lacerda afirma que a dimensão racional é importante. Segundo ele, num cenário em que as empresas estão focadas no curto prazo, essas habilidades no campo da lógica facilitam a

argumentação e a defesa dos projetos. Em sua avaliação, no entanto, a rota mais comum pode não conduzir a qualquer diferencial. "No escritório, analisando um relatório, estimo meu lado racional, mas vou com frequência caminhar pelos supermercados ou outros locais com fluxo de pessoas para observar comportamentos e atitudes" revela. "Essa conexão traz insights e estimula a intuição."

O executivo do Carrefour [dona de uma verba de mídia de R\$ 97 milhões, segundo a última edição do ranking Agências & Anunciantes] acredita que muitas campanhas de sucesso e movimentos estratégicos bem-sucedidos foram impactados por um critério inconsciente, complementar à razão.



A utilização deste



**Que fatores pesaram na promoção?
Os 15 atributos mais citados...***

Iniciativa e dedicação.....	31%
Bom desempenho e qualidade dos projetos.....	29%
Obtenção de resultados.....	22%
Pensamento estratégico acerca do negócio....	20%
Habilidade nos relacionamentos pessoais.....	20%
Capacidade de trabalhar em equipe.....	18%
Versatilidade e resiliência.....	17%
Criatividade e diferenciação.....	17%
Visão empreendedora.....	17%
Conhecimento da cultura organizacional.....	11%
Experiência internacional.....	11%
Conhecimento do mercado.....	11%
Capacidade de liderança.....	6,5%
Formação acadêmica.....	4,5%
Postura ética.....	4,5%



**A idade dos executivos
de marketing***

Até 30 anos.....	10,5%
De 31 a 40 anos.....	50%
De 41 a 50 anos.....	29%
Mais de 50 anos.....	10,5%

A utilização deste art...



Qual a formação universitária dos executivos?*

Administração	48,8%
Marketing	46,6%
Publicidade e Propaganda	22,2%
Comunicação	20%
Engenharia	13,3%
Economia	8,8%
Outras áreas	11,1%

De malas prontas*

Moraram no exterior por conta de cursos ou no exercício de atividades profissionais..... **46%**

Fizeram cursos no exterior (graduação, pós-graduação, MBA, extensão, especialização ou reciclagem) **55%**

Dicas de ouro

Para chegar ao topo da carreira, siga estas recomendações dadas pelos entrevistados

1. Seja ousado e inovador
2. Dirija o foco para o consumidor
3. Seja antenado e tenha uma visão holística do mercado
4. Busque resultados
5. Trabalhe bem em equipe
6. Desenvolva técnicas de relacionamento
7. Dedique-se. Trabalhe duro
8. Tenha uma visão acurada do seu negócio
9. Cuide da sua formação educacional
10. Nunca deixe de ser um estrategista
11. Aprimore as competências técnicas
12. Entenda a cultura da sua empresa
13. Use boas métricas de avaliação
14. Seja ético
15. Utilize a intuição
16. Tenha experiências internacionais

O processo contínuo da mudança



Garcia: "Os bons profissionais recorrem à sociologia, à antropologia e à psicologia para interpretar mudanças de comportamento"

A pesquisa revela algumas das novas tendências no comportamento dos profissionais de marketing, sobretudo no que se refere à condução da carreira. De forma geral, essa radiografia exhibe pessoas relativamente jovens [ou que pensam como jovens], ousadas, disciplinadas, antenadas com o mundo, dispostas a corrigir o curso quando existe erro ou equívoco, mutantes nos processos criativos, envolvidas com a gestão da empresa e convencidas de que têm papel fundamental na construção de novos negócios.

O professor Luís Fernando Garcia, diretor do curso de comunicação social da Escola Superior de Propaganda e Marketing [ESPM], considera que há realmente uma mudança no papel dos profissionais da área. "Por vezes, o gerente de marketing era aquele que recebia a batata quente, isto é, precisava se virar para que um projeto da empresa tivesse êxito" afirma. "Ele, no entanto, raramente podia opinar sobre produtos e distribuição, por exemplo, de forma que lhe sobrava a comunicação."

Garcia vê esse marketing antigo [ainda resistente em algumas empresas] deslocado da área comercial, focado em ações eminentemente táticas. Hoje, a tendência, segundo ele, é de uma ação conjugada, integral e cooperativa com os outros departamentos da empresa. Para o professor, as intervenções táticas foram preservadas, mas existe um cenário em que os profissionais da área são também chamados a participar da elaboração das ações estratégicas da organização.

Em sua análise, Garcia atesta a teoria de um perfil mutante. Até recentemente, segundo ele, os executivos de marketing eram treinados para transmitir ao mercado a mensagem definida pela empresa. Hoje, em sua opinião, estão se transformando em olhos e ouvidos da organização na sociedade, funcionando como epiderme sensível de tendências. "Atualmente, os bons profissionais estão desenvolvendo novas ferramentas de pesquisa e recorrem à sociologia, à antropologia e à psicologia para interpretar mudanças de comportamento e aspirações das pessoas que movimentam o mercado" assinala.

De acordo com a análise de Garcia, os profissionais de marketing que fazem a diferença aprenderam a monitorar as redes sociais, concretas ou virtuais, para saber o que os indivíduos pensam sobre sua marca. "Essa observação acurada também mostra o que é 'tema,' ou seja, o que é relevante para as pessoas em cada momento" afirma. Segundo o professor, o grande desafio do profissional, nos próximos anos, será aprender a trabalhar de forma adequada com o marketing de serviços, em fase de robustecimento no Brasil. "Essa área exigirá uma sofisticação cada vez maior da atividade profissional" vaticina. "Quem quiser vencer terá de desenvolver uma noção clara de todo o processo produtivo e compreender a importância da relação entre entrega e promessa."

O que pesa para a promoção

Muitos atributos foram citados pelos pesquisados no que tange à escolha para o cargo. Separamos essas virtudes em 15 principais categorias. Aquela com mais referências foi “iniciativa e dedicação”, apontada discursivamente por 31% dos profissionais. Um em cada três valoriza a garra, a vontade e o desejo de vencer e fazer melhor. Trata-se de uma característica, sobretudo, emocional.

O segundo item mais apontado foi o “bom desempenho e qualidade nos projetos”, com 29% de referências. É uma virtude aparentada da primeira. No entanto, está menos associada à disposição emocional, e mais à disciplina, ao cuidado e à competência técnica. É um valor, sobretudo, racional.

Não raro, os profissionais de maior sucesso descrevem essas duas características, aliando razão e emoção na execução de suas tarefas e na condução da carreira.

Em terceiro lugar, aparece a obtenção de resultados, com 22%. Afinal, segundo muitos, essa é prova do acerto. Não adianta fazer tudo “direitinho” se a empresa não logra elevar receitas e lucratividade. Em situações “hipercompetitivas”, termo frequentemente utilizado por Philip Kotler, uma patinada pode significar a demissão e a contratação de um novo profissional para área. Considerado o tempo no cargo, aliás, muitos dos pesquisados substituíram colegas que não obtiveram os resultados esperados por CEOs, proprietários e acionistas.

Por isso, pode-se imaginar a razão do quarto item mais lembrado. Trata-se do pensamento estratégico acerca do negócio, reportado por 20% dos pesquisados. Afinal, não basta mais pensar em praça, produto, preço e promoção. Os “pês” aumentaram. Também é necessário ter atenção a prazos, promessas, participação decisória, proatividade e práticas inovadoras.

Isso quer dizer que o profissional de marketing é um realizador de ações táticas, ainda; porém, cada vez mais inserido na formulação de estratégias integrais para o desenvolvimento

do negócio. O típico “aprovador de campanhas” publicitárias está em extinção.

Outras habilidades, normalmente associadas às práticas de gestão, também são citadas; visão empreendedora, com 17%; conhecimento da cultura organizacional, com 11%; e capacidade de liderança, com 6,5%.

Determinadas dimensões citadas pelos pesquisados dão conta da importância do conhecimento das ciências humanas, como a psicologia, a sociologia e a antropologia. No total, 20% citaram como fator fundamental à promoção a habilidade nos relacionamentos pessoais. A capacidade de trabalhar em equipe foi mencionada por 18%. Os termos versatilidade e resiliência também foram reportados com frequência. Em seus depoimentos, 17% dos consultados consideraram importante a capacidade de o profissional se adaptar a situações, receber críticas, encarar derrotas como aprendizados e dobrar para não quebrar.

Curiosamente, o “conhecimento do mercado” foi citado apenas por 11% como vitais à promoção. Para alguns dos pesquisados, esse baixo índice de referências é natural. Considera-se óbvio que um físico domine os fundamentos da matemática, que um médico seja excelente conhecedor da biologia e que o executivo de marketing seja um especialista na identificação de mercados, na segmentação e na determinação de públicos-alvo.

Destaca-se, também, o “esquecimento” da formação acadêmica, citada por apenas 4,5% dos pesquisados. Segundo muitos deles, no caso específico das promoções, o que conta mais é o alinhamento com a visão estratégica da empresa e a obtenção de resultados.

O diretor de publicidade e marketing de relacionamento da Fiat Automóveis para o Brasil e América Latina, João Batista Ciaco, resumiu com perfeição os atributos requeridos: “Capacidade de atingir e entregar resultados, capacidade de organizar times que também gerem resultados e ter um olhar estratégico que vá além da responsabilidade básica da função”.

Conhecido por sua dedicação e capacidade de realização, Ciaco entende o marketing como um "saber fazer". Segundo ele, não se trata de uma ciência, tampouco de uma disciplina isolada. "É preciso unir psicologia e sociologia do consumidor, estatística, avaliação de tendências — isto é, nossa função é aliar as ciências exatas às ciências humanas, tendo sempre a curiosidade de compreender essas relações", pontifica.

Um dos responsáveis diretos pela valorização da marca Fiat, Ciaco pratica o chamado "pensamento complexo", misturando disciplinas e saberes na avaliação dos fenômenos. Embora tenha um posicionamento profissional seguro, exercita-se diariamente na percepção das mutações na sociedade. "É preciso perceber a realidade sob diferentes olhares", ensina. "Não é possível fazer marketing sentado na cadeira do escritório; é preciso experimentar o mundo, ir aonde o consumidor está."

Esse comportamento eclético está presente na formação de Ciaco, diversificada e permanente. Graduado em Engenharia e Administração de Empresas, pós-graduado em Marketing, é agora doutorando em Comunicação e Semiótica da PUC-SP, o curso mais conceituado da área no País, ponto de encontro intelectual transdisciplinar dos tops de diversas áreas, como costureiros famosos, bailarinos, atores, escritores, médicos, gestores e também profissionais de comunicação e marketing.

Essa linha é trilhada também por um de seus concorrentes. Gerente de marketing da Volkswagen, Herlander Zola, 35 anos, considera que as promoções se devem a uma conjunção de fatores. Entre eles, destaca a habilidade técnica, a capacidade de identificação de oportunidades, a "química" com a equipe, o conhecimento do mercado e a relação transparente e solidária com os superiores. Zola destaca também a importância da boa comunicação para o sucesso dos profissionais da área.

Zola estudou Administração e cursou pós-graduação e MBA em Marketing, mas não deixou de fazer uma boa especialização em comunicação. Para ele, o profissional da área precisa superar as expectativas em relação ao seu trabalho. "Saiba explorar e também demonstrar o seu diferencial", ensina.

Três empresas até o topo

A pesquisa revelou também que o trajeto até o primeiro cargo diretivo não é marcado por muitas transferências ou processos de recolocação. Existe fidelidade ao empregador, entrega pessoal, paixão, mas é um "amor" que não dura para sempre. Há mesmo quem tenha trocado a companhia parceira pela principal concorrente.

A maior parte dos consultados, 31%, trabalhou em três empresas até atingir uma posição de destaque na carreira. Outros 24% prestaram serviços a duas companhias. Apenas 11% estiveram em mais do que quatro organizações até assumir um cargo executivo ou de chefia. Vale destacar que 22,2% já conquistaram essa distinção na primeira experiência profissional.

Esse é o caso de Marcello Abbud, 31 anos, diretor de marketing nacional da Goldfarb. Ele ingressou na empresa aos 17 anos, passou por várias áreas até chegar ao departamento de marketing, no qual atua há oito anos. Abbud tem grande admiração pela companhia e costuma destacar, orgulhoso, sua participação no processo de fortalecimento dos negócios. Seus trunfos têm sido a determinação e a capacidade de tomar decisões com rapidez. "É preciso ser audacioso e inovador, sim, mas com responsabilidade" explica. "Também é preciso saber escutar as críticas, pois tudo na vida é um aprendizado."

Carlos Alberto Andrade, hoje executivo da Novartis, oferece outro exemplo de bom primeiro casamento. Ele assumiu seu primeiro posto de gerente de marketing seis anos depois de formado, aos 27 anos. Começou a carreira como estagiário de marketing na The Sydney Ross Co. Por conta dos processos de fusão, mesmo sem deixar o emprego, acabou servindo à GlaxoSmithKline. Aos 31 anos, já era gerente geral da companhia na Tailândia e Grande Mekong.

O segredo para o sucesso, segundo ele, foi buscar diferenciais e fazer sempre melhor do que o esperado. Desde cedo, acreditou que para crescer numa multinacional precisava arriscar-se fora do Brasil. Morou em seis diferentes países, procurando transformar cada desafio em oportunidade. "Trabalhe sempre para se completar", declara. "Não tenha medo de reconhecer o que ainda lhe falta para chegar lá."

Do outro lado, figuram os lutadores e aqueles que prezam a vivência de diversas experiências, muitas vezes como empreendedores. É o caso de Alexandre Leme Pereira Leite, diretor de processos, marketing e produtos, da Embratéc Benefícios - Good Card.

Ele abriu seu primeiro negócio quando tinha 17 anos. Dedicou-se um ano à atividade e foi contratado por outra empresa. Aos 20 anos, abriu sua segunda companhia. Aos 27, baixou as portas e empregou-se em outra empresa. Em seguida, trabalhou na própria Embratéc Good Card, saiu e retornou. Resumo da ópera: foi dono de duas empresas e colaborador em outras cinco até assumir um cargo de direção. Uma experiência admirável para alguém que tem apenas 36 anos.

Leite utilizou essas experiências para aprimorar seu conhecimento sobre todas as dimensões da atividade. "Em virtude da importância estratégica da área, acredito que o profissional de marketing deve ser completo e dominar de maneira aprimorada as áreas de estatística, desenvolvimento de produtos, vendas, pós-vendas, comunicação, mídia, web e finanças, em todos os níveis, desde o estratégico até o tático e operacional", afirma. Segundo o executivo, que é formado em engenharia civil, o bom marketing funciona sempre em processos estruturados, otimizados e com alta produtividade. "No plano da carreira, é preciso aproveitar as conexões estabelecidas e desenvolver um estado de alerta e atenção para que as oportunidades sejam identificadas", diz.

O caminho das pedras para quem pretende vencer

Generosos, os pesquisados não esconderam o jogo. Todos ofereceram inúmeras sugestões e dicas para os profissionais que almejam alcançar o primeiro escalão do marketing.

Um em cada quatro profissionais tem uma orientação na ponta da língua: "Seja ousado e inovador". Uma porcentagem semelhante emenda: "Dirija seu foco para o consumidor". Cerca de 18% sugere aos colegas que sejam antenados e desenvolvam uma visão holística do mercado. Um número idêntico de profissionais considera a busca de resultados como o caminho para o sucesso.

O repertório de dicas é farto. Muitos defendem um aprimoramento constante no trabalho em equipe e o desenvolvimento das técnicas de relacionamento. Há também aqueles que pregam uma conduta ética e outros que valorizam o uso da intuição como complemento do conhecimento técnico.

Rodrigo Guimarães Motta, 40 anos, executivo responsável pelas áreas de marketing, trade marketing e vendas da Nutri-mental, valoriza a formação acadêmica, a experiência profissional, mas se utiliza das referências do esporte na obtenção de resultados e alta performance. Vale esclarecer que Motta é faixa preta em jiu-jitsu e faixa preta 5º Dan de judô, com uma

grande galeria de troféus ganhos no Brasil e no exterior.

"Pratique os cinco valores do esportismo: atitude, visão, estratégia, execução e trabalho de equipe", orienta. O executivo prepara um livro sobre o assunto a lançar em abril, com prefácio de Abílio Diniz. "É um tema relevante neste momento em que o Brasil se prepara para sediar uma Copa do Mundo e uma Olimpíada", assinala. O nome do livro não deixa dúvida: Esportismo – Valores do Esporte para o Alto Desempenho Pessoal e Profissional.

Diretora de marketing do Grupo SBF, Ana Paula Grimaldi Roso, 38 anos, afirma que a busca do sucesso exige que o profissional assuma grandes responsabilidades. Ela também ressalta o envolvimento em áreas diversas da empresa, o trabalho em equipe, o cumprimento de prazos e a capacidade de entrega na execução de projetos.

Ao sugerir condutas para os novos profissionais, a executiva lembra a importância da formação educacional de excelência. "Melhor estudar numa ótima faculdade e, de preferência, escolher um curso mais genérico, como administração de empresas", orienta. "Desde o início é preciso trabalhar, estagiando em grandes organizações, esforçando-se para constituir um bom networking."

Aprendizado e vivência internacional

A necessidade de mesclar saberes de diversas áreas está demonstrada na formação básica dos profissionais ouvidos, o que inclui graduação, pós-graduação e MBA. Nada menos que 48,8% dos pesquisados estudou administração de empresas. Esse saber é tremendamente valorizado. É tido como ponte para a obtenção de resultados, para a construção de uma visão estratégica do negócio e para a formação de equipes coesas e criativas.

O marketing aparece na formação básica em 46,6% dos casos, muitas vezes como tema de estudo na pós-graduação. Outros 22,2% desenvolveram experiências educativas no campo da publicidade e da propaganda. Alguns atuaram na área e depois trocaram de lado, servindo como referência às empresas que encomendam serviços às agências. É também expressivo o número de profissionais que estudaram comunicação: 20%. Por fim, merecem destaque os engenheiros, que compõem 13,3% do total.

Logicamente, não estão incluídos aí os cursos de extensão e especialização. Quase todos estudaram alguma disciplina diretamente relacionada ao marketing (para ler mais a respeito da formação do profissional, confira reportagem à pág. xx).

Loredana Mariotto, diretora de marketing da área de produtos móveis da Motorola para a América Latina, oferece um exemplo desse ecletismo no processo de formação. Passou pela

PUC-SP e pela USP, diplomando-se em marketing e administração. Depois, não parou mais de fazer cursos de especialização. Fez três deles na afamada Northwestern University, Kellogg [Chicago]: Compact MBA [skills competences and tools], Branding Strategy e Strategic MKTC.

De acordo com Loredana, essa formação continuada é fundamental ao desenvolvimento da carreira do profissional de marketing. "Além de ter o conhecimento técnico da área, precisamos de outras características, como multitasking influência, comunicação persuasiva e conhecimento de técnicas de negociação" ensina. "Essas competências são fundamentais e devem ser aliadas a uma postura marcada por determinação, comprometimento, iniciativa e proatividade."

Marise Ribeiro Barroso, diretora de marketing do Grupo Amanco há cinco anos, também acredita na necessidade de uma formação multidisciplinar e continuada, em sintonia com os desafios apresentados ao profissional. Ela se formou em comunicação social e fez mestrado em administração e comercialização. Depois, realizou uma série de cursos mais específicos nos Estados Unidos, entre eles o de gerência de varejo, pelo Babson College.

Segundo ela, a educação com foco em distintas áreas é fundamental para o exercício do cargo. "No Grupo Cisneros, da Venezuela, por exemplo, fui gerente de marketing corporativo, trabalhando com todos os segmentos de mercado, como consumo de massa, mídia, serviços, varejo, telecomunicações e tecnologia" conta.

De acordo com Marise, é importante que o profissional tenha humildade para procurar compreender a empresa de forma integral. "É aconselhável um conhecimento profundo da área financeira, para que tenha condições de impactar positivamente o negócio como um todo e funcionar com um motor da organização" explica. "Se o diretor de marketing não discute de igual para igual com o CFO, jamais será o braço direito do CEO."

Entre os pesquisados, Gustavo Zanardi Chicarino, diretor de estratégia, marketing e produtos da Ticket Serviços, foi um dos mais enfáticos na valorização da bagagem educacional do profissional de marketing. Ele se formou em engenharia naval pela Escola Politécnica da USP fez MBA na Esade [Barcelona], mestrado pela FEA-SUP e especialização em Desenvolvimento de Produtos pela University of Chicago.

Chicarino valoriza uma visão sistêmica da organização, o relacionamento interno, a vivência internacional e a qualidade na entrega de projetos. "Também é preciso que o bom profissional tenha conhecimento do mercado em que atua, pleno saber das atividades sob sua responsabilidade e habilidades na gestão de pessoas" assinala. "Mas sempre destaco a forte base acadêmica e o estudo contínuo."

Viver no exterior

Morar por uns tempos fora do Brasil é algo que muitos profissionais valorizam na construção da carreira. Essa experiência representa uma oportunidade de globalizar o pensamento, estabelecer padrões comparativos com os líderes de cada mercado, analisar como se trabalha na concepção de produtos e serviços, comparar resultados de campanhas e definir estratégias que incorporem as inovações de sucesso em outros países.

Entre os pesquisados, 46% moraram no exterior no exercício de atividades profissionais ou durante a realização de cursos de longa duração. Vale frisar que 55% já estudaram fora do Brasil, em processos de formação clássica ou seguindo programas de especialização ou reciclagem.

É o caso de Mauro Ávila Correia, diretor de marketing da Mabe, hoje com 36 anos. Buscando alargar horizontes, trabalhou dois anos na Alemanha e outros dois em Portugal. Essas experiências lhe renderam conhecimento, mobilidade, flexibilidade e maior facilidade nos relacionamentos. Correia diz que uma das maiores virtudes do profissional da área é ter

sensibilidade e olhos abertos ao mercado. "Os novos colegas precisam ter disciplina com os objetivos e um padrão de relacionamento 360o" sugere.

Os profissionais procuram cada vez mais aproveitar atividades em filiais, empresas parceiras e clientes no exterior. É o caso de Douglas Costa, gerente geral de marketing corporativo do Grupo Petrópolis. Formado em propaganda e marketing, fez também um Advanced Management Programa pelo Esade, em Barcelona.

Sempre atuando para as empresas com base no Brasil, o executivo realizou uma série de trabalhos fora do País, especialmente nas áreas de avaliação de mercados, introdução de marcas, além do estabelecimento de parcerias e acordos de cooperação. Nessas atividades, ganhou inúmeros carimbos no passaporte. Esteve em países como Alemanha, Inglaterra, China, Espanha, Holanda, Angola, Chile, Argentina e Portugal.

Costa afirma que um dos desafios do profissional de marketing é justamente coletar informações de mercado e selecionar aquelas que sejam fundamentais à tomada de decisões. Para isso, segundo ele, é preciso mover-se no mercado, visitando clientes, fornecedores e pontos-de-venda. "É necessário realizar a gestão e o desenvolvimento de pessoas, sempre de forma prática e efetiva, não somente no discurso" define. "É necessário utilizar o feedback e demais ferramentas de desempenho para orientação própria e dos colaboradores."

Fonte: Meio & Mensagem, São Paulo, Caderno Especial Profissional de Marketing, p. 4-10, 29 mar. 2010.

A utilização deste artigo é exclusiva para Petrópolis