

De CMO a CEO: a fórmula do sucesso

Quais os pontos fortes e as desvantagens do executivo-chefe de marketing quando o assunto é a sucessão à presidência da empresa?

GESTÃO
O tempo não para
Um guia para desatar os nós da sua agenda e ajudá-lo a concentrar a atenção em assuntos estratégicos **35**

CARREIRA
Academias de marketing
Os processos e as lições de grandes empresas para a formação e capacitação de equipes vencedoras **24**

DIGITAL
Bê-á-bá da programática
Tudo o que você queria saber para começar a entender como funciona a automação da compra de mídia **18**



GESTÃO

Organize a sua agenda!

Com o aumento das demandas e as novas interfaces internas e externas, os profissionais de marketing precisam mais do que nunca gerenciar melhor o tempo

Por ROBERTA QUEIROZ

Com uma maior divisão do bolo publicitário para áreas como o digital, os executivos de marketing se deparam cada vez mais com novas interfaces de trabalho. Além de um número maior de agências e parceiros, as novas tecnologias aumentam a troca de informações, tornando a comunicação muito mais rápida e urgente. Dentro dessa nova rotina, o CMO enfrenta um desafio a mais que acaba por afetar, literalmente, todo o seu dia a dia.

Um levantamento realizado pela consultoria Portas com executivos de marketing de grandes companhias colocou a organização da agenda entre os dez grandes pontos de atenção para os executivos de marketing em 2015. A necessidade de assumir o controle do próprio tempo em prol de eficiência e qualidade divide lugar com questões como negociação, patrocínio e estratégia.

“Atualmente, o gestor de marketing é a pessoa mais demandada da empresa depois do CEO. Além de todas as tarefas internas, ele deixou de lidar apenas com uma agência, que era responsável por tudo, para tratar com diversos fornecedores para assuntos específicos, de SEO a mídia social”, afirma Elmar Gans, sócio da Portas. Porém, os executivos de marketing precisam cuidar de todas essas interfaces e relacionamentos internos e externos para não ficarem isolados em uma ilha.

“Tempo é um ativo cada vez mais caro e raro”, afirma Marcelo Dadian, diretor de marketing da Rossi. De acordo com o executivo, os profissionais estão ainda se adaptando às novas disciplinas e influências digitais. “Estamos sendo mais pressionados para que os recursos sejam usados de forma mais assertiva e tragam mais retorno. Por isso, a agenda ficou mais apertada, precisamos prestar contas, aprender novas tecnologias, treinar e capacitar a equipe. Além dos contatos com muito mais agências...”, avalia.

Dentro desse novo cenário, uma agenda desorganizada faz com que falte tempo para rotinas críticas de gestão. Gans avalia que os executivos estão afogados em reuniões e tarefas muito operacionais e não estão conseguindo tempo para pensar na estratégia, nos resultados e fazer network. Alerta, ainda, que esse contexto, tem impacto sobre a satisfação profissional. “Em geral, eles percebem que estão cheios de reuniões ineficientes e sem produtividade. Sem satisfação pessoal, é difícil ter gosto pelo trabalho e identificar-se com a empresa.”

Por isso, é importante que o ponto de partida sejam as responsabilidades do



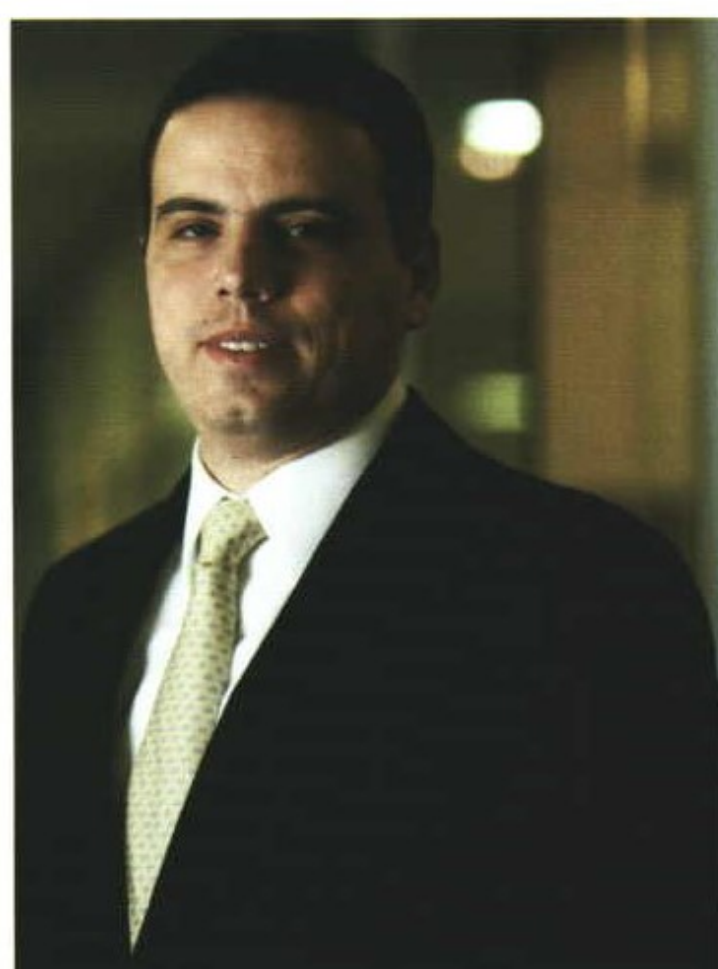
IMAGEZOO/CORBIS/LATINSTOCK

cargo. É o que orienta o diretor de operações da consultoria Robert Half, Fernando Mantovani. “Muitas vezes os executivos acabam se envolvendo com atividades muito operacionais, por total falta de planejamento. O que se espera de um gestor sênior é uma maior preocupação com a gestão de pessoas, a eliminação de burocracias e o foco na estratégia”, avalia.

Para Todd Eckert, diretor de marketing da Ford para a América do Sul, as exigências do marketing de hoje são significativas, mas podem ser transformadas em oportunidades. Para gerenciar as demandas, afirma, é preciso ter o foco na gestão eficaz do tempo, com uma articulação clara das metas e objetivos, definindo reuniões e tarefas prioritárias e tempo para o desenvolvimento de pessoas.

Com o time dividido entre a planta de São Bernardo do Campo, em São Paulo, Dearborn, em Michigan, nos Estados Unidos, e um forte relacionamento com os mercados da América do Sul, o executivo precisa de tempo para conhecer bem toda a região. “Por isso, o desenvolvimento de pessoas é um dos focos principais para garantir o sucesso em curto e longo prazos.”

De acordo com Christian Barbosa, especialista em gestão de tempo e sócio da TriadPS, produtividade é algo que começa dentro de cada um, com a proatividade pessoal em ações diárias. “Uma pessoa mais produtiva ajuda a criar uma equipe mais produtiva e uma equipe mais produtiva transforma o escritório em um ambiente mais eficiente”, afirma. Para isso, segundo Barbosa, é preciso fazer com



Mantovani, da Robert Half: foco na estratégia

que a equipe também adote estratégias de produtividade para que todos tenham mais tempo, mais resultados e mais equilíbrio em todas as áreas.

Avaliação das prioridades

“Costumo brincar que, além das áreas que respondem a mim, uma pessoa que tem total relevância é a minha secretária”, afirma Douglas Costa, CMO da Brasil Kirin. Há menos de um ano, o executivo saiu do Grupo Petrópolis para a atual posição. Diante dos novos desafios, percebeu que era preciso dar mais atenção à agenda. “Por estar em uma nova empresa, vi que precisava controlar minha agenda



Paula Costa, da L'Oréal: disciplina nas reuniões

com o time, os meus pares, as questões estratégicas e as tarefas do dia a dia para conquistar meus objetivos. Com tantas demandas, é muito fácil usarmos o tempo de forma equivocada.”

Para conseguir equilibrar o tempo com as atividades prioritárias, Costa contratou uma consultoria que o ajudou a avaliar a agenda dos últimos três meses e reorganizá-la de acordo com as prioridades. “Com essa análise, percebi que cerca de 30% do meu tempo estava sendo utilizado com tarefas que poderiam ser realizadas por outras pessoas.” Para definir a agenda ideal, Costa criou uma matriz com as janelas de governança da empresa, reuniões de resultados, follow up com a equipe e parceiros que precisam da presença dele.

Dessa forma, escolheu os parceiros, agências e contatos que precisam de atenção com certa frequência. “Esse processo me ajudou a delegar responsabilidades. Hoje, não vou a todas as reuniões. A apresentação de uma agência digital que trata de uma marca específica, por exemplo, deixo para o diretor responsável acompanhar”, afirma Costa. Depois de delegar responsabilidades e organizar prioridades, o executivo também organizou a agenda de relacionamentos. “Em minha rotina também considero primordial estabelecer relações com outros profissionais do mercado e fazer benchmarking”, avalia.

Para Eckert, da Ford, cada situação é diferente. “A fim de garantir o foco apropriado, faço um esforço concentrado para priorizar a estratégia e alavancar a nossa força global, para melhorar o pensamento crítico”. Para isso, o executivo utiliza técnicas eficazes de gestão. Uma delas

é uma lista de projetos de alta prioridade e atribuições. “Também planejo minha agenda com alguns dias de antecedência para garantir o foco e o equilíbrio adequados”, diz. Isso sem se esquecer de deixar tempo, todos os dias, para o pensamento estratégico, a gestão de pessoas e questões críticas.

Definir prioridades é a peça-chave desse quebra-cabeça também para Dadian, da Rossi. “Sempre me pergunto se a atividade tem pertinência com o negócio, antes de definir o tempo que vou gastar com ela. Em uma equipe jovem, é comum surgirem novas ideias o tempo todo. Com o foco definido, não corremos o risco de divagar sobre os assuntos que não atendem aos interesses da empresa.”

Em 12 anos de empresa, o executivo aprendeu a forma mais eficaz de dividir a agenda entre as viagens para os escritórios — Porto Alegre, Curitiba, Campinas, Manaus e Aracaju —, as reuniões de planejamento, resultados, questões corporativas e o atendimento de agências, parceiros e veículos de comunicação. “Considero as conversas produtivas para oxigenar a equipe. É um erro se fechar por conta de uma agenda apertada”, conclui.

Segundo o consultor Christian Barbosa, a melhor forma de conquistar mais tempo é um conjunto de fatores que incluem planejamento pessoal, organização, definição clara de objetivos e conscientização da equipe. “No domingo, bem antes da hora de dormir, olhe sua agenda da semana e pense em tudo que precisa fazer”, orienta. O especialista lista o que deve ser feito: primeiro pensar nos objetivos, com as etapas que podem ser realizadas durante a semana; depois, definir as reuniões e antecipar possíveis problemas, como uma apresentação, por exemplo; por fim, adicionar as atividades cotidianas que devem ser feitas. “Pense na duração de cada uma e não exagere, pois deve sempre sobrar tempo para eventuais urgências que vão aparecer”, diz.

Mundo digital: vilão ou aliado?

As novas ferramentas digitais para comunicação impactam fortemente o dia a dia de todos. Não basta apenas uma caixa de e-mails lotada: agora é preciso responder mensagens de WhatsApp com rapidez, atender contatos pelo celular e interagir nas redes sociais. Tecnologias que, por um lado, facilitaram a comunicação com profissionais em áreas distantes. Por outro, porém, criaram uma ditadura de assuntos imediatos. “Cada vez fica mais difícil se isolar para tratar temas estratégicos”, diz Gans.

Roberto
Dono de restaurante com atendimento online.

Fernando
Gerente de TI de uma grande multinacional.

Os dois escolheram o Grupo Locaweb para soluções de tecnologia.

Não importa o tipo, o tamanho ou a complexidade do seu projeto. O Grupo Locaweb tem serviços de internet e tecnologia preparados para atender à sua necessidade. São 6 empresas interligadas que oferecem soluções completas para quem precisa de tecnologia com agilidade, flexibilidade, segurança e disponibilidade.

Surpreenda-se com tudo que o Grupo Locaweb pode fazer por você: Locaweb.com.br/grupo



Douglas Costa, CMO da Brasil Kirin, contratou uma consultoria para reformular sua agenda

FOTOS: DIVULGAÇÃO



Marcelo Dadian, diretor de marketing da Rossi: os celulares de todos da equipe devem ficar guardados na hora das reuniões

Para fugir dessa armadilha, Dadian, da Rossi, determinou que os celulares fiquem guardados na hora das reuniões. “Tenho hora até para assinar documento, para não ser interrompido a todo o momento. Isso vale também para as mensagens instantâneas e ligações”, afirma. Segundo o executivo, estar completamente atento às conversas e às reuniões ajuda a aumentar a produtividade e a otimizar o tempo. “É um exercício diário, por isso, estamos evitando levar os celulares para as reuniões.” A restrição vale para todos da equipe.

A solução é a gestão eficaz do uso dessas ferramentas. Douglas Costa, da Brasil Kirin, utiliza o WhatsApp a favor do negócio. O executivo criou grupos estratégicos com pares, líderes de primeiro nível e equipes de projetos estratégicos. “Isso me ajudou a esvaziar as demandas das reuniões. Cria um fórum de discussão, do qual todos participam e muitas vezes assuntos simples são resolvidos. Otimiza o tempo.”

O executivo também aproveita o aplicativo para passar demandas ao time, receber informações sobre temas relevantes, que não precisam ser repassadas pessoalmente, e para integrar as equipes. “Agora, o telefone passou a ser um acessório para problemas mais complexos ou para uma cobrança mais pessoal”, avalia Costa. Na Brasil Kirin, o executivo comanda um time de cem pessoas divididas entre a sede da empresa e diversos lugares pelo Brasil.

“Eu acho que as ferramentas como mensagem instantânea podem ser muito úteis para a comunicação da equipe e para trabalhar questões críticas. No entanto, precisam ser geridas de forma adequada, a fim de manter o foco nas prioridades essenciais”, endossa Eckert, da Ford.

Saiba dizer não

É comum surgirem atividades urgentes diariamente, reuniões, apresenta-

É IMPORTANTE PLANEJAR MUITO BEM SEUS DIAS E DIZER NÃO QUANDO NÃO PUDER FAZER ALGO. SE VOCÊ ACEITAR TUDO, SUA AGENDA FICARÁ LOTADA COM PRIORIDADES DE TERCEIROS E SOBRARÁ POUCO TEMPO PARA CUMPRIR AQUILO QUE PLANEJOU

Christian Barbosa

ções, campanhas, planos de mídia, novos projetos. A lista é sempre grande. Porém, o CMO não pode participar de tudo. “Se você tiver o perfil de aceitar todas as atividades que os outros pedem, essa situação ficará ainda mais grave. Por isso, é importante aumentar a assertividade, planejar muito bem seus dias e dizer não quando não puder fazer algo. Se você aceitar tudo, sua agenda ficará lotada com prioridades de terceiros e sobrar pouco tempo para cumprir aquilo que planejou”, explica Barbosa, da TriadPS.

Dizer não e praticar o desapego são fundamentais para a gestão. “Algumas

vezes nos apegamos a uma campanha ou um projeto que no final não é tão importante para o negócio. Então, para que perder tempo?”, questiona Marcelo Dadian. Por isso, o planejamento torna-se importante. Com o foco definido, é mais fácil não cair em armadilhas que tomam tempo e não são produtivas.

“É essencial simplificar processos e fluxos de informação continuamente. Não há muito espaço para falta de objetividade ou complexidade desnecessária. É “fiscar os peixes grandes” e deixar o que não agrega valor relativo para depois”, avalia Paula Costa, da L’Oréal. Para ela, fazer muitas concessões na agenda para “urgências” atrapalha muito os resultados. “A agenda muda o tempo todo, mas ter clareza do que é essencial ajuda a não ter a sensação de ‘apagar incêndios’ todo o tempo.”

Aprenda a delegar

Ninguém pode estar em todos os lugares ao mesmo tempo. Para Paula, é fundamental ter um time de alta performance alinhado e com prioridades claras. Dessa forma, ela pode delegar as tarefas: “Além disso, é importante tirar a cada seis meses um tempo de reflexão com o time para verificar o progresso em relação a estratégia desenhada.”

Outra condição fundamental para garantir reuniões produtivas é a definição de uma pauta clara. “Quando todos sabem do que se trata a reunião, é possível se preparar com antecedência”, afirma Mantovani, da consultoria Robert Half. Paula Costa concorda. “Para mim, ter disciplina em organização de reuniões é essencial. Escolher as pessoas-chave, o objetivo e o tempo de cada discussão ajuda enormemente. Quando entro em reuniões sem essa clareza, elas tendem a se alongar ou não chegar ao ponto desejado”, diz.

Cinco dicas para organizar a agenda

Entenda quais são as interfaces que demandam mais tempo e defina regras eficientes para elas. Por exemplo: faça reuniões com periodicidade e duração fixas, participantes e pauta definidos; deixe claro quem precisa preparar o quê para cada reunião; coloque o seu foco em tomar decisões e fechar assuntos;

Reserve tempo para entender melhor o consumidor. Atividades como ir aos pontos de venda, acompanhar equipes comerciais e analisar os resultados de pesquisas são fundamentais;

Crie espaços na agenda para parar e pensar. “O CMO deve ser o grande simplificador da empresa, aquele que orienta sobre o que está realmente acontecendo no mercado e sintetiza várias ideias em uma proposta única da marca. Fazer isso demanda tempo para sentar, escutar e pensar”, explica o consultor Elmar Gans.

Desenvolva um plano estratégico para a área para não deixar as urgências do dia a dia atropelarem os assuntos estratégicos. O CMO deve elencar três a cinco temas estratégicos para se comprometer a avançar nos próximos 12 meses — temas como a recuperação de uma marca, a medição da eficiência dos investimentos em marketing, o entendimento das necessidades dos consumidores mais jovens, entre outros.

Preveja um tempo para os imprevistos. Se você criar o hábito de planejar sua semana e priorizar diariamente o que deve fazer, somando o total de seu trabalho diário, deixe de duas a três horas não planejadas para eventuais urgências. “Dessa forma você terá um dia com atividades importantes. E quando eventuais urgências aparecem, entrarão em seu dia no espaço previsto, sem necessidade de um acúmulo extra de trabalho ou grandes surpresas”, afirma o especialista Christian Barbosa.

Cinco coisas para não fazer

Considerar tudo uma prioridade. Antes de cada atividade, faça duas perguntas: qual a importância deste assunto para a empresa? E qual a urgência para ser resolvida? De acordo com as respostas, você saberá o que fazer;

Ser reativo. É um grande erro esperar outros solicitarem reuniões e a secretária lotar a agenda, em vez de definir a própria agenda e solicitar reuniões que realmente interessam;

Querer participar de tudo. Para diminuir o tempo gasto em reuniões com solicitantes externos, o CMO deve saber delegar, definindo responsáveis para receber propostas de mídia, patrocínios, etc. Só se envolva depois de uma primeira filtragem;

Discutir temas que ainda não estão prontos para decisão. Para isso, oriente os seus gerentes a só apresentarem assuntos quando eles têm uma opinião formada e proposta de decisão;

Fazer gestão micro da equipe é ineficiente e desmotivador. A melhor prática é definir as principais atividades da área, os prazos e os responsáveis, controlando o avanço e resolvendo gargalos uma vez por semana.

ARTHUR NOBRE