

04/09/2008

## *Os infieis ganham mais*

*Num mercado sedento por talentos, muitos executivos descobrem na mudança de emprego o jeito mais rápido de subir na carreira — e, com isso, aumentar o salário*

---

Desde que entrou na Nestlé, em 1994, o executivo Johnny Wei parecia destinado a um futuro brilhante na companhia. Ao longo de 13 anos, ele foi técnico de fábrica em São Paulo, gerente de produtividade nas unidades do México e dos Estados Unidos, diretor da unidade Norte e Nordeste e, mais recentemente, ocupava o posto de diretor para produtos destinados às classes C e D, setor estratégico para a operação brasileira da Nestlé. Homem de confiança de Ivan Zurita, presidente da subsidiária no Brasil, Wei, de 35 anos, era o típico executivo de multinacional que, supunha-se, faria uma longa e duradoura trajetória dentro da empresa. No dia 21 de novembro de 2007, para surpresa da cúpula da Nestlé, Wei decidiu dar outro rumo à sua carreira. Depois de mais de uma década na companhia suíça, ele aceitou o convite para dirigir a área de planejamento estratégico do grupo Schincariol, um dos maiores fabricantes de bebidas do país. A troca de uma multinacional de reputação sólida no mercado por uma empresa que recentemente esteve envolvida em apuros judiciais teve um preço. Estima-se que Wei tenha recebido um aumento de 30% em sua remuneração anual. “Wei avaliou bem suas chances de continuar crescendo na Nestlé”, afirma um executivo que participou das negociações. “Mas a Schincariol ofereceu-lhe um pacote de remuneração bastante agressivo.”

Longe de se tratar de um caso isolado, a saída de Johnny Wei da Nestlé após mais de uma década na empresa ilustra com precisão uma situação cada vez mais freqüente: a infidelidade de um executivo — e não há aqui nenhum sentido pejorativo na expressão — faz bem ao próprio salário. Um recente levantamento do Hay Group com 227 empresas no país mostra que o salário dos executivos com até um ano de casa é, em média, 13% superior ao dos profissionais de mesmo nível com mais de dez anos de casa (veja quadro). Em outras palavras, os recém-chegados a uma companhia, muitas vezes, recebem remuneração superior à dos colegas que já trabalham na empresa. Pode ser dolorido — e até injusto — para os que apostam numa carreira estável, mas a explicação para essa aparente distorção encontra-se numa conta matemática simples. Hoje, a mudança de emprego na carreira executiva é acompanhada por um aumento médio de 30% na remuneração. Nas promoções internas, o aumento raramente ultrapassa 20%. “Essa dinâmica tem feito com que executivos, especialmente os mais jovens, fiquem cada vez menos tempo numa mesma empresa. Eles demonstram muita pressa em crescer”, diz o consultor Adilson Santos, coordenador do estudo do Hay Group.

Durante muito tempo, passar mais de dez anos na mesma organização, galgando cada um dos degraus hierárquicos até atingir os postos mais altos, foi encarado pelo mercado como sinal de status e sucesso profissional. Quanto mais fiel o executivo, mais ele era valorizado dentro da própria empresa. Nos últimos anos, graças à internacionalização da economia e ao aumento da competitividade, essa percepção começou a mudar. Para sobreviver à nova dinâmica global de negócios, a experiência em diversos tipos de mercado e ambientes tornou-se um ativo valioso — e cada vez mais desejado pelas grandes companhias. O crescimento econômico dos últimos anos, o aumento da demanda por profissionais qualificados e a oferta insuficiente de bons executivos também têm estimulado a infidelidade profissional. Sem contar com profissionais preparados para assumir postos de comando aqui e no exterior, muitas companhias passaram a recrutar seus executivos no mercado. As promoções internas poderiam ser encaradas como o caminho ideal para sustentar o crescimento. Mas nem sempre os executivos com perfil para encarar uma nova situação competitiva estão dentro de casa. A Natura, maior empresa brasileira de cosméticos, é um exemplo desse novo cenário. Na última década, a empresa cresceu, em média, 20% ao ano. Para sustentar e estimular a arrancada, a Natura promoveu vários de seus executivos durante esse período — o que incluiu seu atual presidente, Alessandro Carlucci, com longa carreira na companhia. Mas a demanda por executivos foi maior do que o número de profissionais que a Natura conseguiu formar. “Tivemos de recorrer ao mercado várias vezes como forma de reforçar nosso time”, afirma Carlucci. Na incursão mais recente, no início deste ano, a empresa trouxe dois executivos para compor seu alto escalão: José Vicente Marino, então presidente da Johnson & Johnson, e Marcelo Cardoso, sócio da DBM, tradicional consultoria de recursos humanos. Para preencher esses cargos, a Natura ofereceu salários até 8% acima da média do mercado. “Não havia ninguém na empresa preparado para assumir tais postos”, diz Carlucci.

A busca por profissionais considerados talentosos no mercado é um processo natural — e obrigatório — em qualquer negócio. Evidentemente, não há garantia de sucesso total quando se trata de gente. Mas, em boa parte dos casos, o preço pago para trazer um executivo de outra organização é compensado pelos benefícios que uma cabeça nova pode oferecer, algo fundamental num ambiente de negócios cada vez mais sedento por inovação. E, num mercado de trabalho ideal, a oferta e a demanda de trabalho estarão próximas de um equilíbrio. Não é o que ocorre hoje no Brasil. O crescimento dos negócios tem sido muito mais veloz que a capacidade do mercado de gerar profissionais aptos. É nesse momento que se inicia a verdadeira guerra de talentos — situação em que uma empresa necessariamente perde enquanto outra ganha. Com o aporte de dinheiro vindo da abertura de capital, setores como o sucroalcooleiro, o de frigoríficos e o de construção civil chegaram a oferecer pacotes de remuneração até 50% acima da média geral, provocando migração em massa de executivos. Num ambiente assim, mesmo as maiores corporações sofrem. Nos últimos anos, a MMX, empresa de mineração de Eike Batista, levou três diretores da cúpula da

Vale. Além do assédio da MMX, outros profissionais do alto escalão deixaram a mineradora rumo a companhias de outros setores, como o de aviação civil. “A questão envolvendo a saída de talentos na Vale é motivo de preocupação no mercado”, diz o analista de um grande banco de investimento. “Sem contar com profissionais experientes, a companhia pode ter seu crescimento desacelerado nos próximos anos.”

O frenesi em torno da migração de executivos chama a atenção para uma das maiores fragilidades entre as empresas brasileiras: a formação de sucessores. Mesmo após quase uma década de economia madura, ainda são raros os casos como o da AmBev, que conta com três candidatos para cada posto de comando no mundo. Recente estudo da consultoria Lens & Minarelli em parceria com a Fundação Dom Cabral mostra que, das 500 maiores empresas do Brasil, apenas 20% contam com algum tipo de plano de sucessão, seja para presidente, vice-presidente ou diretor da companhia. “Pensar em sucessão não é uma questão filosófica”, afirma Mariá Giuliese, da Lens & Minarelli. “Contratar um profissional de fora da organização é cerca de 15% mais caro que uma promoção interna.” O fato é que as empresas ainda não encaram essa questão como um problema. Outro estudo, realizado pela consultoria Watson Wyatt com 207 empresas brasileiras, mostra que apenas 20% dos executivos receberam no ano passado algum tipo de promoção — índice ínfimo quando comparado às companhias americanas, que premiaram 55% de seus profissionais. Para o executivo brasileiro que deseja um aumento, trocar de emprego pode ser, por enquanto, a solução.

## Maior tempo de casa, salário menor

Considerando-se o mesmo cargo, executivos com até um ano de casa ganham em média 13% mais que aqueles com mais de dez anos de empresa



Fonte: Hay Group