

VAREJO: LUIZA TRAJANO DÁ AULA DE VENDAS NA FAVELA HELIÓPOLIS

ISTO É Dinheiro

TAM Aviação Executiva:
A diretora Raquel Hoshiba Campos e o presidente Fernando Pinho

ODEBRECHT:
A diretora Marcela Drehmer e o presidente Marcelo Odebrecht

ELEKTRO:
O presidente Marcio Fernandes e a diretora Simone Borsato



**Eles deram
a chave
do cofre
para elas**

EXCLUSIVO: Pesquisa revela o perfil das mulheres que comandam as finanças de 150 empresas no Brasil. Elas ganham cada vez mais espaço e mandam no caixa de gigantes como Odebrecht, Henkel, Elektro, TAM Aviação Executiva e Western Asset Management. Conheça suas histórias e desafios



As donas do cofre

ELAS AINDA SÃO MINORIA NO ALTO ESCALÃO DAS GRANDES EMPRESAS, MAS CADA VEZ MAIS AS MULHERES SE TORNAM PODEROSAS EXECUTIVAS DE FINANÇAS. PESQUISA EXCLUSIVA DO IBEF-SP REVELA O PERFIL DESSAS PROFISSIONAIS VITORIOSAS

Por Luís Artur NOGUEIRA

As cinco mulheres na foto ao lado possuem algumas características em comum: são profissionais experientes, bem remuneradas e ocupam um dos cargos mais cobiçados em qualquer empresa, o de CFO (executivo-chefe de finanças, na sigla em inglês). Por diversos motivos, que serão apresentados a seguir, poucas mulheres conseguiram, até hoje, conquistar a confiança do presidente para cuidar do cofre da companhia. Com base nos seus 1.500 associados, o Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo (Ibef-SP) estima que, no máximo, 10% das grandes empresas no Brasil têm uma mulher ocupando essa cadeira – há 20 anos, isso era tão raro quanto achar uma agulha no palheiro. Não é mera coincidência, portanto, o fato de as personagens em destaque nesta reportagem terem sido as primeiras a assumir o posto de “copiloto do CEO” nas suas empresas. Hoje, elas mandam no cofre de cinco companhias que, juntas, faturam mais de R\$ 130 bilhões por ano.

“A mulher dá o sangue, mata um leão por dia, mas, na hora de negociar o seu salário, não sabe brigar”

SIMONE BORSATO,
CFO DA ELEKTRO

Pela mesa da administradora de empresas Marcela Drehmer, 45 anos, passam negócios que movimentam R\$ 100 bilhões por ano. É o faturamento do Grupo Odebrecht, que atua em diversas áreas, como construção civil, infraestrutura, agroindústria e energia. Marcela, há 20 anos na companhia, assumiu o posto de CFO na holding em julho de 2013. Sua sala, no 15º andar do novo prédio-sede da empresa, em São Paulo, fica a poucos metros da do seu chefe direto, o presidente-executivo Marcelo Bahia Odebrecht, da terceira geração da família. Tal proximidade não é mero acaso. Marcela pode ser chamada a qualquer momento para participar de um assunto estra-



“Eu achava que ser mãe era um impeditivo de desafios maiores na minha carreira”

RAQUEL HOSHIBA,
CFO DA TAM
AVIAÇÃO EXECUTIVA

“Seria inviável ter dois filhos e conciliar com a minha carreira profissional”

PATRICIA MUSSALAN,
CFO DA WESTERN

“Em várias situações ao longo da minha carreira, já me senti num Clube do Bolinha”

DANIELA MEILI,
CFO DA HENKEL

“Fui super bem recebida pelos homens. Após 20 anos no grupo, tenho serviços prestados que todos reconhecem”

MARCELA DREHMER,
CFO DA ODEBRECHT

tégico. A sua lista de tarefas inclui a participação nas principais reuniões do conselho de administração e a coordenação das finanças de todas as empresas do grupo baiano, em contato direto com os respectivos diretores financeiros.

No Brasil, o amplo predomínio de homens em cargos de direção ainda é fruto de um passado em que poucas mulheres trilhavam carreiras executivas. Esse cenário irá mudar automaticamente nas próximas décadas, quando as novas gerações galgarem posições no mercado de trabalho. Segundo Marcelo Odebrecht, metade dos dois mil jovens que entram a cada ano na empresa é formada por mulheres. O grupo tem 200 mil funcionários. Mas o topo da hierarquia ainda reflete a origem da empresa na construção civil, um setor tradicionalmente masculino. Apesar disso, as oportuni-

des são iguais para todos. “Aqui na empresa, as brincadeiras são mais sobre se é administrador ou engenheiro do que se é homem ou mulher”, diz o engenheiro Odebrecht, que deu a chave do cofre à administradora Marcela. “Fui super bem recebida pelos homens. Após 20 anos de grupo, tenho serviços prestados que todos reconhecem.”

As executivas de finanças são bem remuneradas – metade das participantes de uma pesquisa exclusiva do Ibof-SP feita para a DINHEIRO declarou ter uma remuneração anual entre R\$ 150 mil e R\$ 499 mil, e 28%, acima de R\$ 500 mil. Nem por isso elas toleram a diferença salarial que existe no mercado. Nove em cada dez entrevistadas consideraram que “eles” ganham mais do que “elas” em cargos equivalentes. Tal percepção é comprovada por um estudo do IBGE, divulgado no fim do ano passado, que aponta um ganho

salarial médio 30% menor das mulheres em cargos de chefia ou direção, em todos os setores da economia. “A mulher dá o sangue, mata um leão por dia, mas, na hora de negociar o seu salário, não sabe brigar”, diz Simone Borsato, 42 anos, que trabalha na Elektro desde 2002. No ano passado, a administradora de empresas assumiu o posto de CFO da companhia de energia, que faturou R\$ 4,8 bilhões. “O preconceito con-

tra as mulheres está acabando”, diz Marcio Fernandes, presidente da Elektro. “Do nosso grupo de cinco diretores estatutários, três são mulheres.”

Ainda que as empresas retratadas nesta reportagem não adotem uma política de diferenciação salarial entre homens e mulheres, há um consenso no mercado de que a regra da meritocracia não é seguida à risca em companhias de menor porte. “Acredito que ainda ocorra essa situação em algumas empresas, tendo como pano de fundo o preconceito”, diz à DINHEIRO Graça Foster, presidente da Petrobras, uma das executivas que superaram todos os obstáculos e chegaram ao topo da hierarquia corporativa (*leia quadro na pág. 40*). Embora os homens ocupem 84% das vagas na estatal, a presidente enfatiza que o ingresso é por concurso público e a remuneração é igual para os dois gêneros. “A grande questão é o preconceito implícito, regras não escritas, que são restrições que não aceito e, mais que isso, combato-as com vigor”, afirma Graça.

Combater e superar barreiras culturais faz parte da carreira da contabilista Patricia Furtado Mussalan, 43 anos. Antes de ser contratada como CFO da gestora americana Western Asset Management, em 2011, Patricia passou por outras empresas estrangeiras. Uma delas, de origem árabe, a tratava com enorme carinho. “O meu chefe falava que eu era uma ótima menina e que não queria me expor nas reuniões”, diz Patricia. Essa aparente blindagem positiva era, na verdade, um empecilho ao seu crescimento profissional. “Adoro empresa americana porque há igualdade.” Para entrar na Western – uma das maiores gestoras de recursos independentes do Brasil, com ativos de R\$ 33 bilhões –, Patricia teve de superar quatro concorrentes – todos homens. “Analisamos os currículos, entrevistamos os candidatos e a Patricia venceu”, diz Marzo Bernardi, CEO da Western. “O fato de ela ser mulher não fez diferen-

CEO DA ODEBRECHT:

Marcelo Odebrecht diz não ver diferença entre homens e mulheres. A disputa é entre engenheiros e administradores

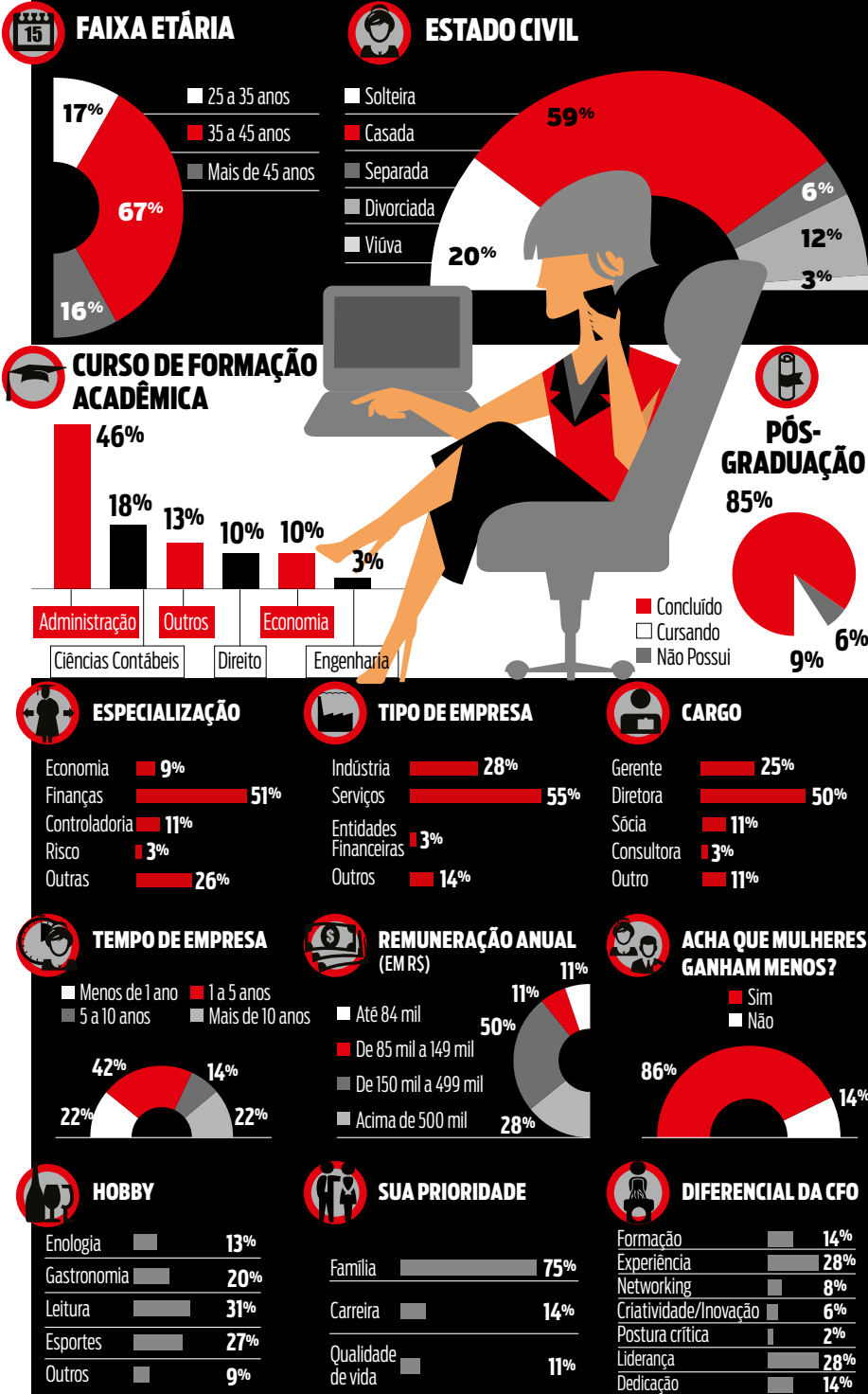


CFO DA ODEBRECHT:

Marcela Drehmer diz que a tripla jornada torna as mulheres capazes de fazer várias coisas ao mesmo tempo

A EXECUTIVA DE FINANÇAS

Pesquisa exclusiva feita pelo Ibef-SP para a DINHEIRO mostra o perfil das CFOs brasileiras



* Foram ouvidas 150 CFOs

ça nenhuma, nem a favor nem contra.”

A graduação em administração de empresas foi a escolha da maioria das executivas de finanças. Quase 85% fizeram pós-graduação. As executivas que não encorporaram o seu currículo acadêmico colocam a culpa na falta de tempo. A percepção geral é a de que o melhor momento para mergulhar nos cursos é no começo da carreira, quando as exigências profissionais e familiares são bem menores. “As mulheres também aproveitam os cursos para fazer networking”, diz Luciana Medeiros, coordenadora do Ibef-Mulher, o braço feminino da entidade que promoveu a sondagem. “Ao contrário dos homens, elas não vão a happy hours noturnos, pois priorizam voltar para casa.”

Não há nenhuma pesquisa que aponte claramente uma relação entre o menor número de mulheres em cargos de chefia e a chamada “dupla jornada” das executivas. No entanto, até os CEOs reconhecem que a ascensão feminina é mais desafiadora do que a masculina. O raciocínio é simples: quanto mais tempo uma pessoa se dedica ao trabalho, maior é a probabilidade de crescimento na profissão. Portanto, quem tem uma família em casa para cuidar (59% das diretoras financeiras são casadas), em tese, dispõe de menos tempo para as questões profissionais. Certo? Mais ou menos. Quatro das cinco superexecutivas entrevistadas nesta reportagem provam por “A + B” que é possível conciliar as duas coisas e ainda ter sucesso profissional, sem deixar de lado o sonho de ser mãe.

O DILEMA DA MATERNIDADE

Quando Raquel Hoshiba Campos, 39 anos, entrou na TAM Aviação Executiva, há cinco anos, não havia sequer uma representante do sexo feminino na gerência – muito menos na direção da empresa. Com exceção das aeromoças, o setor aéreo sempre foi dominado por homens. Naquele momento, o seu chefe, Fernando Pinho, que preside a TAM Aviação Executiva, já sabia que a primei-

CAPA

ra CFO da empresa controlada pela família Amaro era casada e tinha planos de ter um filho. “Nós conversávamos abertamente sobre isso, o que facilitou todo o planejamento para a licença-maternidade”, diz Pinho.

Única mulher na diretoria, Raquel participa de todas as reuniões do conselho de administração, além de cuidar de um faturamento anual de R\$ 150 milhões. O anúncio da tão aguardada gravidez foi celebrado na empresa, mas para Raquel a decisão da maternidade não foi tão simples como parece. “Eu achava que ser mãe era um impeditivo de desafios maiores na minha carreira”, diz a executiva. Sua filha, Beatriz, nasceu em janeiro do ano passado e a possibilidade de ter um segundo filho não está descartada. “É mais uma insegu-

rança minha e não pressão da empresa.” Na opinião da empresária Luiza Trajano, presidente do Magazine Luiza, a maternidade “pode atrapalhar a carreira se a mulher deixar, mas é possível conciliar as duas coisas”. **Para as empresas, a licença-maternidade representa um risco de a funcionária mudar os planos de vida e abandonar a carreira. “Há empresas que promovem executivas prestes a dar à luz”, diz Luciana, do Ibef-Mulher.**

Assim como Raquel, as CFOs Marcela, da Odebrecht, Simone, da Elektro, e Patricia, da Western, têm um filho. Simone diz que a decisão de não ser mãe pela segunda vez foi tomada em conjunto com o marido, sem interferência profissional. Marcela tentou, mas não engravidou. Já Patricia descarta essa possibilidade. “Seria inviável ter dois filhos e conciliar com a carreira.”

Para a presidente da agência de classificação de risco Standard & Poor's no Brasil, Regina Nunes, o avanço da tecnologia joga a favor, inclusive durante a gravidez. “À espera de um exame de ultrassom, é possível trabalhar com equipamentos portáteis”, diz Regina. “No passado, a maternidade já atrapalhou as executivas. Hoje só atrapalha se elas quiserem.”

O dilema “carreira x maternidade” não faz parte da vida da administradora e economista Daniela Meili, de 39 anos. Solteira, ela construiu a sua carreira em vários países. Desde 2011, é CFO da Henkel Brasil, indústria química de origem alemã, que faturou R\$ 5,6 bilhões na América Latina, no ano passado. “Na matriz,

CFO DA ELEKTRO:

Simone Borsato checa os resultados do futebol para não ficar de fora das conversas no trabalho



CEO DA ELEKTRO:

Marcio Fernandes acredita que o preconceito contras as mulheres no mercado de trabalho está acabando

Elas chegaram ao topo

PRESIDENTES DE GRANDES EMPRESAS FALAM SOBRE A PRESENÇA FEMININA EM CARGOS DE CHEFIA

Desde fevereiro de 2012, a Petrobras, maior empresa do País, é comandada por uma mulher.

GRAÇA FOSTER, que está na estatal há 33 anos, é engenheira química e uma grande defensora das mulheres no mercado de trabalho. Com a convicção de que elas “podem chegar ao topo de qualquer carreira, qualquer profissão”, Graça não tolera as diferenças salariais entre homens e mulheres.



“ACREDITO QUE AINDA OCORRA DIFERENÇA SALARIAL, TENDO COMO PAÑO DE FUNDO O PRECONCEITO”

A advogada e administradora **CHIEKO AOKI**

lançou em 1997 a bandeira Blue Tree Hotels. Desde então, a empresária vem observando uma presença cada vez maior das mulheres em cargos de chefia, embora ainda sejam minoria. Sobre as diferenças salariais entre homens e mulheres no mercado de trabalho, Aoki não consegue encontrar uma explicação lógica que justifique a disparidade.



“NENHUMA EMPRESA QUE SE PREZE PAGA VALORES DIFERENTES PARA HOMENS E MULHERES”

A executiva paulista **REGINA NUNES** preside a agência de classificação de risco Standard & Poor's. Ao longo de sua carreira, Regina viveu duas vezes a experiência da maternidade – em 1994 e 2001 –, sem que isso prejudicasse a sua ascensão profissional. Hoje, diz ela, é mais fácil graças à comunicação a distância.



“A TECNOLOGIA É A GRANDE ALIADA DAS MULHERES QUE QUEREM ENGRAVIDAR SEM ATRAPALHAR A CARREIRA”

A comunicadora social **MARISE BARROSO** preside, desde 2012, a Masisa no Brasil, fabricante e comercializadora de painéis de madeira. Ao longo de sua carreira, Marise sempre buscou mesclar suas equipes, como forma de maximizar os resultados. As mulheres, diz ela, têm qualidades que as diferenciam no ambiente corporativo.



“AS MULHERES TRAZEM AO MERCADO OS VALORES DA EMPATIA, COMPAIXÃO E VISÃO DE LONGO PRAZO”

A extrovertida empresária **LUIZA TRAJANO** comanda a rede varejista Magazine Luiza. Com ampla participação em negociações entre o governo e a iniciativa privada, Luiza diz que o fato de o Brasil ter uma presidenta contribui para as mulheres ganharem espaço no mercado de trabalho. Sobre o dilema da maternidade, a empresária acredita que tudo depende de organização.



“A MATERNIDADE PODE ATRAPALHAR A CARREIRA SE A MULHER DEIXAR, MAS É POSSÍVEL CONCILIAR AS COISAS”

há creches para as mães levarem seus filhos”, diz Daniela, que comanda uma equipe mesclada de 25 pessoas. Seu chefe, o alemão Jüergen Hellmann, que trabalha no México, é um defensor da diversidade. Nas unidades pelo mundo, 32% dos cargos gerenciais são ocupados por mulheres. Na América Latina, em particular, Hellmann tem notado uma dificuldade de as funcionárias crescerem, embora a empresa flexibilize as condições de trabalho. “Há várias razões para isso como, por exemplo, uma cultura histórica de negócios baseada no domínio masculino”, diz o CEO.

Na guerra dos sexos nas empresas, elas têm qualidades exclusivas. “As mulheres crescem cuidando dos outros, por isso, trazem para o mercado os valores da empatia, compaixão, visão de médio e longo prazo, foco na raiz do problema para resolvê-lo de vez e a clareza de propósito”, diz Marise Barroso, presidente da Masisa, companhia de grande porte que fabrica e comercializa painéis de madeira. **As executivas de finanças, em particular, se consideram perfeccionistas e detentoras de uma habilidade que causa inveja aos marmanjos: a capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo.** “É fruto da tripla jornada pós-trabalho: a casa, o filho e o marido, que ainda reclama que virou o último da lista”, diz Marcela, da Odebrecht, em meio a gargalhadas. Seu chefe, ao lado dela na entrevista, discorda: “Eu, sinceramente, não consigo perceber diferenças profissionais entre homens e mulheres.” Os CEOs entrevistados nesta reportagem garantem que o puxão de orelha nelas tem a mesma intensidade que a bronca nos diretores. “Eu apenas busco ser um pouco menos indelicado”, diz Pinho, da TAM.

Nos encontros sociais ou nas reuniões das empre-

sas, elas normalmente são minoria. “Já me senti várias vezes num ‘Clube do Bolinha’”, diz Daniela, da Henkel. “Para não ficar de fora das conversas, eu olho o resultado dos jogos”, diz Simone, da Elektro. Acostumada a frequentar eventos empresariais, em que ainda predominam os executivos com terno e gravata, a presidente da rede de hotéis Blue Tree, Chieko Aoki, tem uma saída na ponta da língua quando o tema na rodinha do café vira o futebol. “Não entendo disso. Vamos falar de joias?”, diz a empresária. Com as mulheres ganhando espaço, em breve, os homens precisarão ampliar o seu leque de assuntos. **S**

**CFO DA TAM
AVIAÇÃO EXECUTIVA:**
Raquel Hoshiba Campos é a única mulher na diretoria da empresa



**CEO DA TAM
AVIAÇÃO EXECUTIVA:**
Fernando Pinho busca ser um pouco menos indelicado na hora da bronca