CAMILA ROCHA E SILVA
NAIARA MAGALHÃES
RENATA LINHARES

CAPITAL feminino

BAMBUAL editora
IMPACTO POR ELAS

PATROCÍNIO

APOIO

CAMILA ROCHA E SILVA
NAIARA MAGALHÃES
RENATA LINHARES

CAPITAL feminino

MULHERES DE SUCESSO REVELAM COMO CONQUISTARAM ESPAÇO, PODER E PROPÓSITO ATRAVÉS DO MERCADO FINANCEIRO

BAMBUAL editora

IMPACTO POR ELAS

PREFÁCIO

ABRINDO CAMINHOS

Luiza Helena Trajano
PRESIDENTE DO CONSELHO DO MAGAZINE LUIZA
E DO GRUPO MULHERES DO BRASIL

Mulheres provocam transformações por onde passam. A capacidade de liderança orgânica que nos foi permitida desenvolver é cada vez mais necessária nas organizações e a participação feminina vem aumentando nos mais variados segmentos, mas faltava uma área determinante: o mercado financeiro.

Costumo dizer que é necessário envolver o financeiro no dia a dia da empresa. Antigamente, o pessoal do financeiro vivia em um mundo corporativo à parte, encastelado em suas análises e problemas, sem entender o todo da companhia.

Esse importante centro de poder e decisão foi, durante muito tempo, um ambiente com histórico predominantemente masculino. O aumento de mulheres na área, que entraram com muito esforço e quebraram paradigmas, foi responsável pela enorme transformação que está acontecendo no mercado financeiro, que passa a ser uma área cada vez mais próxima e altamente engajada em temas como o ESG, algo impensável anteriormente, mas essencial atualmente.

É fundamental, neste processo de ampliação de mulheres no mercado financeiro, conhecermos histórias de luta e resiliência vividas por mulheres que se desafiaram a ocupar altos postos e en-

frentaram grandes dificuldades para mudar paradigmas enraizados.

Essas histórias são muito bem apresentadas nesta bela obra *Capital Feminino*, na qual nove mulheres, de diferentes origens e gerações, construíram, com sucesso, modelos femininos de atuação no mundo das finanças.

Os trabalhos marcantes de Patricia Moraes, Nina Silva, Fernanda Camargo, Denise Pavarina, Lucy Pamboukdjian, Denise Hills, Marina Cançado, Jéssica Rios e Susana García-Robles abrem caminho para novas gerações de talentosas mulheres da área. O mercado financeiro nunca mais será o mesmo: ele irá evoluir com, cada vez mais, as mulheres fazendo a diferença.

Que esses exemplos inspirem mulheres que já trabalham e que pretendem ingressar nesse disputado segmento a ampliar sua atuação e influenciar cada vez mais os caminhos do mercado financeiro.

Boa leitura!

POR TODAS AS MULHERES QUE VIERAM ANTES

Camila Rocha e Silva

Este é um livro de encontros. O primeiro deles foi com Aireslene Rocha Santos, mulher nascida no interior da Bahia, que na década de 70 conseguiu adentrar o seleto grupo de homens que dominavam a Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, em seus tempos áureos. Ela conquistou jornais, oportunidades internacionais e reconhecimento ao seu redor. É considerada a primeira mulher analista de mercado e é também a minha mãe. De minha profunda admiração por sua trajetória, surgiu o sonho de registrar em livro as histórias, percalços e conquistas de mulheres que desbravaram e ainda desbravam esse ambiente de poder, majoritariamente masculino até os dias de hoje.

Mas, acredito que quando mulheres se juntam, tudo se torna possível. Eis que o encontro com mulheres potentes do grupo Impacto Por Elas reaquece este projeto que estava guardado dentro de mim para, então, ganhar vida como um sonho coletivo. Foi a partir de uma das incríveis trocas que aconteceram neste grupo que lancei o chamado e Renata Linhares, fundadora do grupo e uma grande amiga há mais de uma década, surgiu com a mensagem fundamental para que este projeto acontecesse: "Cami, eu topo fazer este livro com você!". As mulheres do Impacto por Elas também desempenharam um papel fundamental. Todas as entrevistadas foram indicadas pelo grupo, algumas delas temos a honra

de ter como integrantes da rede e o investimento inicial também veio do poder do grupo.

Já durante o processo de pesquisa e construção do *Capital Feminino*, aconteceu outro encontro inspirador. Mariana Ribeiro, profissional do mercado financeiro, não apenas resgatou, mas também articulou com importantes atores do mercado o reconhecimento da incrível Eufrásia Teixeira Leite. Eufrásia foi uma das primeiras mulheres do mundo, e a primeira do Brasil, a investir na bolsa de valores e a construir um patrimônio bilionário, entre os idos de 1875 e 1930. Brasileiríssima, ela nasceu em Vassouras, interior do Rio de Janeiro, e aos 22 anos decidiu aprender a investir em ações para preservar a fortuna que herdou de sua família cafeicultora. Sem dúvida, tanto a coragem e garra de Mariana para conquistar este devido reconhecimento e criar mais uma referência feminina, como a história da própria Eufrásia, impulsionaram ainda mais o meu desejo de dar vida a este livro.

É assim que, por meio de encontros, sonhos, mulheres e conquistas, chegamos até aqui. Uma profunda jornada de investigação, compreensão e ressignificação do que é ser mulher em um sistema social baseado em culturas, estruturas e relações que favorecem os homens. Um resgate íntimo da identidade, do poder e da expressão da mulher, perdidos em muitas das prisões, individuais e coletivas, que limitam nosso potencial de realização na sociedade.

INSPIRAÇÃO

Minha mãe, tão única quanto seu nome, Aireslene, nasceu em 1948 em uma cidadezinha perdida no interior da Bahia, em uma família bastante numerosa e simples. Aos 22 anos, alguns anos após o falecimento prematuro de sua mãe, que acabou por separar toda a família, foi contrariada ao Rio de Janeiro por insistên-

cia de familiares com quem morava. Se apaixonou pela cidade e logo começou a trabalhar como datilógrafa e secretária em alguns escritórios. Pouco tempo depois, percebeu que aquela rotina não lhe cabia. Inspirada por um primo que muito admirava, decidiu, aos 24 anos, fazer faculdade de Economia, mesmo sem entender o que aquilo significava na prática. Minha mãe sempre se lembra com emoção como foi ver seu nome na lista de aprovados do vestibular. Estudava à noite enquanto continuava a trabalhar durante o dia para pagar seus estudos. Recém-formada, conseguiu um emprego mal remunerado após bater de porta em porta, literalmente, pelas empresas do centro do Rio. Porém, foi ali que soube, através de uma colega de trabalho, que um banco estava à procura de um analista de mercado. Apesar de relutar bastante, já que a vaga exigia 5 anos de experiência, acabou cedendo à insistência de sua colega e aplicou. Foi contratada para trabalhar com Roberto Terziani, que se tornou seu grande amigo por toda a vida e a quem sempre se refere como sendo seu grande professor.

Estas e muitas outras memórias, relatadas brevemente aqui pelo olhar de uma filha admirada, são constantemente compartilhadas por ela em meio a sua famosa gargalhada, que é a maior expressão de seu contagiante bem viver. Minha mãe, que não quis seguir carreira em organizações tradicionais em nome de sua autonomia, nunca olhou para trás ou para os lados e, por isso, nunca esteve atenta a questões de gênero que possam ter interferido em sua jornada profissional —, as mais atentas diriam que foram muitas. Isso tudo para permanecer fiel ao que até hoje é umas de suas grandes fontes de prazer — acompanhar e investir no mercado financeiro.

Apesar das dificuldades, ela se recorda de todas as etapas de sua vida com o mesmo otimismo com que olha para o futuro. Muitas vezes se questiona como foi que conseguiu tanto. Para quem

a conhece, a resposta é trivial: ousadia, talento, coragem, determinação, disciplina e paixão, traços marcantes de sua personalidade. Traços estes muito evidentes em cada uma das nove excepcionais mulheres que generosamente compartilham suas histórias neste livro.

Se me considero privilegiada em muitos sentidos, reconheço que a origem da maioria de meus privilégios vem do fato de ter sido criada por uma mulher forte, amorosa e muito à frente de seu tempo. Compreendo a importância de exemplos para se construir uma trajetória rica e, por isso, tenho certeza de que as histórias de Denise, Marina, Jéssica, Fernanda, Patricia, Nina, Lucy, Denise e Susana servirão de inspiração e orientação para impulsionar a vida de muitas outras mulheres.

Com este livro, gostaria que todas as mulheres pioneiras que se lançaram e ainda se lançam em indústrias majoritariamente masculinas se sentissem reverenciadas. Gostaria também de destacar a necessidade de seguirmos elevando mais mulheres, em toda a sua diversidade, aos centros de poder sem que precisem se masculinizar para alcançá-los. E, finalmente, gostaria de reforçar o fato de que coletivamente, nesta sociedade predominantemente masculina, estamos produzindo resultados que individualmente não nos orgulhamos. Os números, fatos e evidências estão diante de nós. Preservar as características do feminino como escuta ativa, intuição, colaboração e afetividade, pode ser o que falta para equilibrarmos o sistema, resultando em mais cuidado com o planeta e com as mais diferentes formas de vida que aqui habitam, e o mercado financeiro é parte estruturante desta transformação.

Acredito que mulheres unidas também têm o poder de curar o mundo, mas que esta cura precisa antes começar dentro de cada uma de nós. Desejo que o seu encontro com o *Capital Feminino* desperte uma nova consciência e, principalmente, que resulte em ações concretas para que juntas e fortalecidas tenhamos mais sucesso em nossas jornadas e sigamos libertando as próximas gerações.

SUMÁRIO

5 Prefácio | Abrindo Caminhos *Luiza Helena Trajano*

7 Por todas as mulheres que vieram antes

15 Introdução

21 DENISE PAVARINA

43 MARINA CANÇADO

69 JÉSSICA RIOS

95 FERNANDA CAMARGO

129 PATRICIA MORAES

155 NINA SILVA

183 LUCY PAMBOUKDJIAN

207 DENISE HILLS

233 SUSANA GARCÍA-ROBLES

263 Agradecimentos

266 Autoras

INTRODUÇÃO

Naiara Magalhães

O que as mulheres trazem para a mesa quando atuam no mercado financeiro?

E o que se move no mundo quando elas entram no jogo do capital, mantendo-se autênticas em seu jeito de ser, ver, negociar, decidir e comandar, em espaços onde os padrões masculinos ainda predominam?

As mulheres entrevistadas nesse livro representam profissionais de diferentes gerações. A mais sênior entrou no mercado financeiro em 1985, quando viver alheia às questões de gênero ou "fazer ouvidos moucos" era algo comum — e até mesmo estratégia de sobrevivência. Já as mais jovens, com menos de dez anos de mercado, pertencem a um tempo com barreiras menores e com mais modelos femininos, frutos dos avanços conquistados pelas gerações passadas. Elas usam os passos que herdaram nessa caminhada para evidenciar as desigualdades e os desgastes que ainda persistem, para explicitar a diversidade como ganho — econômico, humano, social e ambiental — e para pautar a conversa, seguindo adiante em outros termos.

Nascidas em São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Distrito Federal e Argentina, elas vieram de famílias com histórias bem diferentes. Há quem possuísse influência na política, quem tenha migrado de uma comunidade quilombola ou fugido do genocídio em outro país para sobreviver e dar melhores oportunidades a seus descendentes.

Famílias com posses, falidas, classe média ou que viviam com o básico, em lugares onde as precariedades desenhavam um horizonte limitado. Partindo de contextos adversos ou favoráveis, cada uma chegou aonde chegou travando suas próprias batalhas, com muito foco, dedicação e resiliência, sem se distrair com provocações ou questionamentos sobre suas escolhas.

No mercado, elas atuaram ou atuam comandando o xadrez de complexas fusões e aquisições das maiores empresas do Brasil, fomentando o ecossistema empreendedor, integrando e expandindo bolsas de valores, costurando a pauta da sustentabilidade às decisões de negócios em grandes corporações, unindo tecnologia e finanças pela emancipação da população negra, ou gerando uma série de outros efeitos positivos através dos investimentos de impacto.

Entrevistadas entre janeiro e outubro de 2020 por mim, Naiara, em séries de dois a três encontros *online*, em média, essas nove mulheres compartilharam suas principais escolhas, desafios, estratégias, aprendizados, inspirações, dicas, crises e pontos de virada. Juntas, celebramos suas conquistas e destrinchamos o fio condutor de seu sucesso. A edição dos principais pontos das entrevistas, com um recorte essencialmente pessoal, é o que recheia as páginas deste livro.

Nelas, você irá perceber pontos em comum entre essas profissionais, em especial a habilidade de combinar duas linguagens – uma mais atribuída ao masculino, racional e estratégica, e outra mais atribuída ao feminino, de cuidado e olhar integrado. "As mulheres, em geral, adicionam uma missão além do negócio. Temos um grande interesse de ter retorno financeiro *mais* outros tipos de retornos. Acho até que as mulheres não falam tanto de impacto, elas fazem", analisa a argentina Susana García-Robles, profissional experiente do mercado de capital de risco e de impacto, com duas décadas de

atuação no BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), onde empreendeu ações fundamentais para a maior presença e relevância das mulheres no setor.

As táticas que utilizaram para ganhar espaço e ascender profissionalmente foram diversas, de acordo com a época e a personalidade de cada uma. Algumas foram se esgueirando e contornando as barreiras, focando-se em seus objetivos de maneira persistente. Outras abriram caminho na base da intensidade — e aprenderam a calibrá-la para seu melhor proveito, com menos danos colaterais. Há quem tenha aprendido a magia de ser ouvida falando cada vez mais baixo, com mais confiança e mais rebeldia aquilo que o mercado não quer escutar de jeito nenhum, depois de muito se sentir ignorada. E as que buscaram em profundos processos de autoconhecimento seus mais valiosos recursos para contribuir com o sonho de um mundo mais igualitário e sustentável, através do capital.

Todas elas descobriram que seu maior ativo está em se manter autêntica, sem se masculinizar, sem camuflar sua identidade racial, sem ignorar suas crenças e valores, sem esconder suas vulnerabilidades — ao contrário, utilizando todos esses elementos como molas propulsoras de mudança, num mundo cuja transformação se mostra inevitável. "A pedida agora é: venha com presença, com 100% de você", convoca Denise Hills, que iniciou sua carreira na tesouraria de um banco internacional e construiu uma respeitada trajetória na área de inovação e sustentabilidade, nos setores financeiro e corporativo.

Essas nove mulheres se tornaram bem-sucedidas nos parâmetros do mercado — conquistaram altas hierarquias e ganhos financeiros, em espaços nos quais foram pioneiras. Mas entenderam que o sucesso vai muito além disso e que o mais importante é alcançar êxito no que é mais valioso para cada uma. "Quando a gente tem

essa discussão de até onde a mulher chega ou do dinheiro que uma mulher tem, a gente está lendo o sucesso da mulher com o olhar masculino. Eu não sou de olhar para a grama do vizinho", pondera Patricia Moraes, considerada uma das maiores *deal makers* do país.

Como mulheres multipotentes e pessoas abertas para se questionar e se reinventar, todas elas passaram por momentos de grande mudança na carreira — seja para seguir estritamente dentro de suas convicções e aprofundar-se em seu propósito, seja para se experimentar como profissional sem o peso do crachá de uma instituição conceituada ou para se renovar após o encerramento de longos ciclos. "Se você se define, você se limita", foi o lema de Denise Pavarina, em suas três décadas de carreira num dos maiores bancos privados do país, onde passou por quase todas as áreas do banco de investimentos até se tornar a primeira mulher na diretoria executiva, chegando a ser citada pela imprensa como a mulher mais poderosa do mercado financeiro brasileiro.

Nesse espírito de renovação constante, três das entrevistadas empreenderam seu próprio negócio, depois de 20 anos de trajetória em grandes instituições; uma passou da atuação independente para o *mainstream*; outra levou sua mentalidade de negócios e sua visão de impacto do setor financeiro para o mundo corporativo. Houve quem tenha decidido se experimentar no mundo das *startups* depois de 25 anos trabalhando em bolsas de valores; e também quem migrou do terceiro setor para um banco de desenvolvimento e, mais tarde, para o setor privado de investimentos, para ampliar cada vez mais seu poder de decisão e seu raio de ação.

Quando faltaram para elas modelos femininos no mercado, muitas se inspiraram em chefes, colegas e parceiros homens que tiveram a presença de desafiá-las como iguais. A eles, elas também fazem seus agradecimentos. Fundamentais, desde sempre, foram as referências

de suas ancestrais — mães, tias e avós —, como exemplos de força, flexibilidade, fluidez, sagacidade, dedicação, ousadia e independência.

Seja optando por evidenciar as desigualdades de gênero ou preferindo não colocar foco nessa questão, todas as profissionais entrevistadas em *Capital Feminino* encontraram maneiras de se fortalecer em conjunto com outras mulheres — criando iniciativas estruturadas de promoção da equidade, articulando-se em grupos de mulheres que fortalecem seu *network*, indicando outras profissionais para posições de comando nas empresas, mentorando jovens ou compartilhando seus aprendizados em trabalhos como este. Para você!



“Fui me esgueirando e enfrentando, nunca para confrontar, e sim para levar adiante

DENISE PAVARINA

Ela diz que não é de apostar corrida, nem de bater de frente — sua fala calma não sugere mesmo nem uma coisa, nem outra. Mas é movida a desafios que a façam seguir adiante, ultrapassando seus próprios limites intelectuais. Com ambição, obstinação e sabedoria feminina para encarar longas jornadas — sem atalhos, com algumas provocações e muitos contornos —, Denise Pavarina chegou a ser reconhecida como a mulher mais poderosa do mercado financeiro brasileiro, por seu pioneirismo ao assumir a diretoria executiva de um dos maiores bancos privados do país, onde construiu uma sólida carreira de três décadas

Onde nasceu *Santo André (São Paulo)*

Quando entrou no mercado financeiro *1985*

Resumo da carreira *Membro do conselho de administração (desde 2022), diretora executiva (2012-2019) e banqueira de investimento e gestora de recursos no Bradesco (1985-2011); diretora no BNDES (2019); presidente da Anbima (2012-2016); vice-presidente da TCFD (desde 2015); conselheira da B3 (2015-2019), Vale (2017-2019), BR Partners (2021-2022) e Hospital Care Caledonia (desde 2021)*

Formação *Graduação em Economia (Faap) e Direito (Unip) e MBA em Finanças (Insper)*

O tom ameno e o jeito cuidadoso de se expressar já levou Denise Pavarina a ser lida como "boazinha" por um antigo chefe — e não num bom sentido. Questionada em seu jeito de liderar, ela se posicionou de maneira direta, como lhe é de costume: "Eu respeito muito o seu jeito, só queria que você observasse, ao invés de julgar o meu", disse a ele. A executiva garante que sua franqueza mais ajudou do que atrapalhou, ao longo da carreira. "Eu era muito espontânea, não tinha medo das pessoas e me divertia. Essas coisas me levaram longe", avalia. E quem há de duvidar? Primeira mulher a alcançar a diretoria executiva do Bradesco, segundo maior banco privado do país, em 2012, Pavarina foi reconhecida e indicada por suas pares como presença obrigatória neste livro.

Denise não gosta de enfatizar desigualdades de gênero — embora não tenha demonstrado nenhum desconforto em responder questões a esse respeito, durante a entrevista, e seja questionada sobre o assunto o tempo todo, por seu pioneirismo. Ela afirma que, pessoalmente, nunca se percebeu discriminada por ser mulher no mercado, e, desde o início da carreira, sentiu-se à vontade o suficiente para se desenvolver — sempre desafiada por lideranças masculinas, o que reforça o lugar de exceção que ocupava. Ela reconhece que o fato de ter atingido um cargo de comando numa instituição de peso teve efeito positivo não apenas no nível pessoal. "Ter uma mulher na diretoria é um estímulo para as outras. Foi um momento importante, inclusive para o banco, que hoje tem mais mulheres para crescer", pondera.

Denise passou mais de trinta anos na mesma empresa — algo quase impensável para uma profissional em início de carreira no século XXI. Mas, para ela, fez todo o sentido. A impressão que deixou, nas três horas e meia de conversa que embasaram a escrita deste texto, é de ser uma pessoa com um certo "espírito peregrino", que aprecia jornadas longas e profundas e valoriza a lealdade. "Quanto mais a gente conversa, mais eu penso como fui institucional ao longo do tempo. Eu me sentia dona e responsável pelo resultado do banco, tinha esse compromisso", autoanalisa-se. A economista se manteve fiel à instituição que, além de lhe proporcionar oportunidades de expandir seus limites intelectuais — um de seus maiores prazeres —, permitiu-lhe ter uma vida financeira mais confortável do que a que seu pai, comerciante, e sua mãe, costureira, puderam lhe oferecer na infância, em Santo André, na Grande São Paulo, e depois na capital.

Denise foi leal a ponto de recusar uma proposta da concorrência, no início da carreira, porque o entrevistador fez críticas ao banco

onde trabalhava, o que ela considerou indelicado. Sua resposta foi clara: "O que eu sei até agora para poder fazer essa entrevista eu aprendi lá. Tenho muito respeito pela casa. Então, por esse caminho, não vai dar", conta, com seu ar sincero e elegante, que algumas vezes faz lembrar o título do romance *Eu receberia as piores notícias dos seus lindos lábios*, do escritor Marçal Aquino.

Mas, antes de qualquer coisa, Denise Pavarina aparenta ser leal a si mesma. Quando estava há quase uma década no Bradesco e considerou que estava demorando demais a ter o reconhecimento que merecia, decidiu ir para outra instituição e pediu as contas. Acabou ficando, a pedido de seu então chefe, o executivo Roger Agnelli (*in memoriam*), que a promoveu logo em seguida.

O compromisso consigo mesma também se nota em dois princípios que a economista diz ter seguido à risca, ao longo de sua carreira. O primeiro deles é sempre ter se colocado em condições de ser uma opção — o que a fez ter aulas de inglês todos os dias, entre os 26 e 29 anos de idade, por exemplo, para se tornar proficiente na língua, de modo que essa não fosse uma barreira à sua ascensão profissional, num momento de abertura do mercado brasileiro ao exterior. O segundo princípio, ela diz, foi nunca ter agido contra si mesma, quando era provocada por colegas, em situações de competição — capacidade que ela conta ter conquistado com ajuda da psicanálise. O fato de ter sido criada entre irmãos homens e de ter imergido num ambiente de trabalho tão masculino também a tornou versada no "idioma deles" e a fez ganhar desprendimento para encarar conflitos sem medo, ela diz.

Denise valoriza o trabalho duro e encara com naturalidade o fato de que cada escolha implica renúncias. Durante um bom período de sua carreira, a executiva trabalhou durante 16 horas por dia, tendo pouco tempo para dedicar à vida pessoal. "É muito difícil ter uma

vida equilibrada com a família quando você decide ter uma carreira profissional 'sem escala'", disse em entrevista à revista da FAAP, onde cursou faculdade com bolsa parcial. "Tem período de investimento e período de colheita", afirma. Divorciada do primeiro casamento, sem filhos, Denise casou-se novamente em 2012 com seu primeiro namorado, Francisco, que reencontrou depois de 27 anos. "Ele foi o evento mais importante da minha fase de vida madura. Me trouxe muito equilíbrio, inclusive na vida profissional. Temos uma parceria incrível", declara-se.

O período de colheita de Denise, após a sua saída do Bradesco, em 2019, e de uma breve passagem pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), inclui uma agenda mais flexível, com a possibilidade de trabalhar às sextas-feiras no ambiente revigorante de sua casa de campo, onde realiza algumas de suas várias atividades como consultora, investidora, conselheira de empresas e de instituições do setor financeiro, como Anbima[1] e Apimec[2], além de vice-presidente da Força-Tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima, a organização internacional TCFD. Férias de verdade, ela ainda sonha tirar. "Eu achei que ia viajar a hora que eu quisesse e tenho que ficar encaixando. O meu marido tirou férias e eu não consegui acompanhar. São muitas reuniões", conta, rindo. Algumas mais irão se somar à sua agenda, já que, durante o fechamento deste texto, a executiva foi convidada a voltar ao Bradesco, agora eleita para compor o conselho de administração do banco.

Denise diz que continua se divertindo, aprendendo coisas novas. Estudar, aliás, é algo que ela não consegue parar de fazer nunca, diz.

---

1 Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais.
2 Associação dos Analistas e Profissionais de Investimentos do Mercado de Capitais.

Recentemente, anda desfrutando de suas aulas de francês, em nível avançado. Às profissionais que estão começando agora, ela recomenda: faça o que gosta para fazer melhor, entregue-se com muita dedicação e cuide de seus relacionamentos profissionais — inclusive integrando-se em grupos de *networking* femininos. Outros segredos de quem chegou lá, estando em paz com o caminho que percorreu, na entrevista a seguir.

Quando você era jovem, o que imaginava para a sua carreira?
Eu não tinha uma projeção de futuro, mas, incrivelmente, fui racional para escolher Economia, aos 17 anos de idade. Fiz uma opção boa porque queria ter uma vida melhor do que a que eu tinha. Venho de uma família simples e o que eu ganhei dos meus pais foi educação — o que foi tudo, basicamente. Eu adorava ir à escola, achava o máximo aprender.

Comecei minha carreira em banco de investimento com 21 anos, em 1985. Me apaixonei pela área financeira, especificamente pelo mercado de capitais porque, como analista, eu visitava as fábricas, conhecia os empresários e suas histórias e estudava os setores para fazer propostas de operação que ajudassem as empresas a mudar de patamar. Fui a lugares onde não imaginava ir e aprendi coisas que me deixaram estimulada a vida inteira. O dia que eu percebi que eu ia ganhar para fazer aquilo, eu falei: "Cara, isso é demais! Tirei a sorte grande *[risos]*."

Eu não tinha nenhum problema em viajar para qualquer lugar e a qualquer hora. O que eu mais gosto até hoje é de propor soluções, ajudando a gerar emprego e renda, com todo o efeito positivo que isso possa ter na economia. Mas, toda vez na vida que alguém me perguntou: "O que você imagina pra os seus próximos cinco anos?", a resposta foi: "Eu estou pronta para o que aparecer. Quero ser feliz fazendo uma coisa certa e que traga bons resultados."

Se você se define, você se limita.

Quando eu estava há uns seis meses no Bradesco, o mercado estava aquecido e fui chamada para fazer entrevista em outro banco. O jovem senhor que estava me entrevistando perguntou: "Onde você quer chegar?", e eu falei: "Quero ser diretora."

Mas ele começou a falar mal do lugar onde eu trabalhava para me atrair e achei aquilo de uma deselegância... Eu disse para ele:

— Veja bem, o que eu sei até agora para poder fazer essa entrevista eu aprendi lá. Tenho muito respeito pela casa e pelo que eles estão me proporcionando. Então, por esse caminho, não vai dar.

Não aceitei a proposta. E, na época, eu estava namorando um rapaz que também trabalhava no Bradesco, nós íamos nos casar e o ideal era que cada um trabalhasse em uma empresa diferente.

Uma mulher se visualizar diretora de um banco, aos 21 anos, em 1985, não era trivial, me parece. O que te movia nessa ambição?

Eu gostei muito da profissão e achei que poderia ir longe porque, enquanto as minhas colegas e os meus colegas sofriam para avaliar um balanço, discutir os números e fazer os relatórios, eu me divertia. Então, é como encontrar o seu lugar — o céu é o limite. Eu não via barreiras para crescer.

Acho que eu tive também um pouco de sorte de entrar em um time que tinha líderes com a cabeça à frente e estavam reconstruindo a área com pessoas novas. Nessa fase, não houve nada que alguém pudesse chamar de machismo estrutural, sinceramente. E eu era ambiciosa, no sentido de querer ter o reconhecimento pelo que eu fazia. "O que tem para mim agora?", eu perguntava.

Sempre quis conhecer outras áreas, passei praticamente por todas elas, dentro do banco de investimento.

O seu trabalho envolvia, além de muito conhecimento financeiro, uma habilidade com pessoas, na hora das negociações. O que você acha que te preparou para entender as motivações e saber por onde ir? Ser mulher. O que nós, mulheres, aprendemos na vida é ouvir. Isso é ancestral. Somos treinadas para ouvir, observar, entender o outro lado. Eu acho que tive vantagens comparativas com meus pares por ser mulher e, obviamente, por ser alguém que gosta de observar e de entender a pessoa que está do lado — o que ela está tentando me dizer, na verdade. E eu também sou muito orgulhosa, no bom sentido. Não admito voltar para trás sem aquilo que eu fui designada para conseguir. Na minha obstinação, fui procurando e encontrando os caminhos para poder chegar nos meus objetivos.

Além disso, acho que contou minha habilidade de estabelecer relações de confiança. As pessoas sabiam que o que eu dizia era o que eu estava pensando mesmo. Um elogio que ouvi uma vez e gostei bastante veio de um cliente alemão. Foi por ocasião de uma reunião, em que houve um atraso do meu chefe, e eu, morrendo de vergonha, pedi desculpas. Ele, então, falou assim para mim: "Não se desculpe. Você é bem mais concreta do que a maioria das pessoas que eu conheço. Estou muito bem atendido por você."

Eu realmente sou muito direta. Antigamente, os homens do mercado não diziam as coisas com todas as letras. Eles estavam acostumados a essa dinâmica e se entendiam nesse tipo de jogo. De fato, parte do sucesso de uma negociação está no fato de que ninguém sabe exatamente o que você está pensando. Mas, se você esconde demais os objetivos, as motivações e os interesses, isso pode angustiar, especialmente quem precisa de uma resposta clara e rápida. Ao dizer as coisas com franqueza, eu desestruturava a conversa porque não era algo usual. Inicialmente, eles levavam um susto, mas acabavam apreciando porque essa franqueza ajudava as coisas a andar.

E eu não sei fazer diferente. Com cuidado, digo as coisas como elas são: "Olha, isso que você quer fazer não dá por causa disso, disso e disso, mas dá assim."

De lá para cá, o mundo masculino também mudou muito. Acho que nós já nos misturamos muito mais. Mulher já parece mais com homem e vice-versa. Mas, antes, não era tanto.

O fato de ser mulher também me obrigava a buscar ser melhor do que os meus pares porque eles já davam de barato que eles iam levar. Então, para poder me sobressair, eu tinha que encontrar meus caminhos. Não podia competir na mesma base que eles, não ia funcionar. Se você tenta bater de frente, como diz um amigo meu, você vai bater de frente *[risos]*. Foi uma coisa de sobrevivência mesmo, em um mundo no qual eu era uma das poucas mulheres com a mesma vontade [que os homens] — ou até mais. Num determinado momento em que o Brasil estava se abrindo, por exemplo, eu precisava falar inglês e não falava. Estava com uns 26 anos. Por três anos, tive aula de inglês todos os dias, porque decidi: "Não é isso que vai me segurar."

Eu não suportaria alguém dizer: "Ela não tem condição". Sempre vou buscar aquilo que vai me deixar apta a ser uma opção. E nunca vou fazer nada contra mim, ainda que as pessoas ao redor estejam me levando a fazer. Eu não entro na pilha. Nunca entrei, mesmo novinha. Acho que fui me esgueirando *[risos]*. Claro, enfrentando, mas nunca para confrontar, e sim para levar adiante. Um chefe uma vez me disse assim:

— Se eu der o mesmo objetivo para você e para o seu colega, ele vai conseguir e você também. Só que ele vai derrubar o muro e, depois, nós vamos ficar recolhendo os cacos. Você vai dar um jeito de contornar e chegar lá sem fazer muito barulho.

É essa coisa de tentar, realmente, achar os caminhos e ser efetiva, sem danos colaterais.

Você reconhece alguma influência familiar nesse seu jeito de ser?
Eu acho que minha mãe é uma mulher que teve que encontrar os seus caminhos porque teve uma vida bem dura. Muito jeitosa, inteligentíssima e safa porque vem de uma geração em que a mulher não podia fazer tudo o que queria. Ela já está com 87 anos e nós ainda conversamos sobre qualquer assunto.

Eu também adoro um desafio. Fala para mim que eu não posso que eu vou fazer *[risos]*. O Roger Agnelli[3] foi meu chefe por quase 15 anos; o Mario Teixeira[4] também, e eles sempre me provocavam, no bom sentido. Eu acho que, se você tem bons chefes, eles extraem o melhor de você. E eles fizeram isso por mim, sabe? Sem pena — não tinha muita delicadeza, mas não era nada pessoal, era o assunto, o negócio. Eu sou muito grata a eles por me desafiarem e não fazerem diferença entre as mulheres e os homens. Foi o suficiente para eu me sentir à vontade e me desenvolver.

Realmente, houve homens maravilhosos que passaram pela minha vida e outros dificílimos, que também me ensinaram, porque pessoas difíceis te ensinam a negociar e a contornar. Talvez, se eu fosse um executivo homem, tivesse tido alguns movimentos mais rápidos; ou, talvez não, mas enfim... Lembro que, no início da carreira, colocaram um sujeito que eu realmente não entendia como podia estar acima de mim. Não tinha cabimento. Eu, sempre muito franca, falei para o superior dele: "Como vocês colocam essa pessoa como meu chefe? Eu não posso acreditar, estou fazendo alguma coisa muito errada."

No começo da carreira, eu era muito espontânea. Depois, com a maturidade, você perde um pouco isso porque entende os riscos *[risos]*. Mas, no começo, eu falava tudo. Também ajudou. Eu não tinha medo das pessoas e me divertia. Essas coisas me levaram longe.

Claro, eu, às vezes, tinha receios, ficava com dúvidas, como qualquer ser humano normal, mas não tinha medo das pessoas, não pensava que tinha que me segurar ou me comportar muito diferente. Eu achava — e ainda acho — que franqueza e honestidade são ativos. Facilita muito as conversas. E eu era a única mulher mais atrevida no grupo, que se divertia. Sempre falo isso porque é verdade, eu não achava aquilo difícil, complicado, chato; eu achava legal demais. E todo mundo percebe quando você está encantado com o seu trabalho.

Você foi a primeira mulher a chegar à diretoria executiva do Bradesco, o segundo maior banco privado do país, em 2012. Uma matéria de revista desse período te descreve como a mulher mais poderosa do setor financeiro brasileiro. Como você vê a dimensão dessa posição?
O mercado adora frase de efeito *[sorri]*. É engraçado dizer isso, mas eu me sentia pronta porque não fui contratada no mercado para uma empresa que eu não conhecia. Eu estava lá há 27 anos! Então, foi, de fato, um reconhecimento. Sou grata em especial ao Trabuco[5], que me convidou para a diretoria executiva. Além de ser um chefe desafiador, ele foi um conselheiro inestimável, em alguns momentos difíceis da carreira, em que estive no meu limite, porque este é, de fato, um mercado muito competitivo. Então, eu

---

3 Ex-presidente da Vale, foi executivo do Bradesco, onde fez carreira entre 1981 e 2000. Faleceu em 2016, aos 56 anos.

4 Ex-executivo e conselheiro do Bradesco, liderou a área de mercado de capitais e de investimentos do banco, costurando negociações importantes, como a aquisição da Vale.

5 Luiz Carlos Trabuco Cappi, presidente do conselho de administração e ex-CEO do banco Bradesco.

fiquei muito, muito feliz com esse reconhecimento. E realmente não tinham tantas mulheres em posições executivas. Eu não vou me lembrar de todas, mas me recordo da Patricia Moraes[6], no J.P. Morgan, a Sylvia Coutinho[7], que não me lembro onde estava nessa época, a Luciane Ribeiro[8], que tinha sido do Safra, depois foi para o Santander... Dava para contar nos dedos. Tanto é que saiu essa manchete, que era um retrato da época, na qual poucas mulheres se destacavam — não porque não tivessem mérito, mas porque não tinham oportunidade.

Acho que foi um momento importante, inclusive para o banco, que hoje tem mais mulheres no corpo [da empresa] para crescer. Ter uma mulher na diretoria é um estímulo para as outras. É uma referência, do tipo: "Olha, eu também posso. É uma questão de trabalho e de oportunidade, mas eu também posso."

Nesse mesmo ano, eu fui indicada para [presidente d'] a Anbima pelos meus colegas do mercado. Não foi uma indicação do banco; o pessoal da Anbima que foi lá dizer: "A gente gostaria de convidar a Denise para essa posição."

Foi muito gratificante porque é um reconhecimento daqueles profissionais que percebiam o meu engajamento, a minha dedicação, o meu entrosamento. E, quando eu fui convidada para o conselho da B3, também foi um reconhecimento.

Então, 2012 foi um ano marcante...

Foi! Em 2012, eu também me casei com o Francisco! É meu segundo casamento. Foi um ano com mil atividades. Você imagina, eu acabando de entrar na diretoria executiva do banco, nem sonhava em concorrer por posição em lugar nenhum. Foi muito bacana.

E, na época, você tinha interlocução com essas outras mulheres executivas que citou?

Teve um determinado momento, quando começamos a crescer na carreira, cada uma no seu negócio, que fizemos um grupo de amigas executivas. Depois criamos um grupo de mulheres de *private equity*. As mulheres começaram a criar grupos de interesse comum, dentro do mercado, e tinha a coisa da amizade, da convivência, do compartilhamento e de criar *network*, que é uma coisa que mulher faz muito mal.

Por que o* networking *é uma dificuldade das mulheres?

Acho que é porque nós temos muitas atribuições e não criamos esse hábito. Interfere muito na carreira ter um grupo que te conhece e sabe da sua competência. Na hora de fazer indicações, isso faz muita diferença. Os homens fazem isso muito bem. Acho que as mulheres estão fazendo mais, mas ainda pode ser melhor. E eu convivi com mulheres incríveis, muito queridas — Ana Cabral[9], Luciana Hall-Cezar Coelho[10], Carolina Lacerda[11], Andreia Pinheiro[12],

---

6 Sócia fundadora e CEO da Unbox Capital, atuou por 22 anos na área de investiment banking do J.P. Morgan, liderando o time no Brasil. Leia a entrevista com Patricia Moraes à página 129.

7 Presidente do escritório brasileiro do banco suíço UBS, também já ocupou cargos de liderança no Citibank e no HSBC.

8 A executiva fez carreira no banco Safra, onde ficou vinte anos, e depois foi a principal executiva da asset do banco Santander por uma década. Em 2020, criou o seu próprio *family office*, a 3V Capital Gestão de Recursos.

9 Co-CEO da Sigma Lithium, mineradora canadense que opera no Brasil, Ana Cabral-

10 Gardner foi, durante mais de vinte anos, executiva em bancos como Barclays, Goldman Sachs e Credit Suisse.

11 Sócia fundadora e diretora de investimentos da STS GAEA CAPITAL.

12 Banqueira de investimentos com passagens na diretoria da Merrill Lynch, Unibanco, Deutsche Bank e UBS.

Cristiane Rondon[13], Patricia Moraes... Você começa a criar espaços de inclusão, quando reúne grupos de mulheres e dá mais visibilidade para as profissionais.

Você disse que já trabalhou com homens muito difíceis, com quem também aprendeu. Mas havia um custo pessoal nisso?

Tem um custo alto sim, de desgaste pessoal. Muitas vezes, você não entende ações que parecem estapafúrdias. Tem um caso de um chefe que eu tive, em um determinado momento, que era inteligentíssimo, conhecia muito do que fazia, mas era difícil de lidar. Eu já estava em um nível quase de diretora, tinha trabalhado muito tempo com o Roger, que era uma pessoa que delegava e cobrava — ele não ficava acompanhando, era muito estratégico. Aprendi, então, que eu tinha que entregar. Eu não podia ficar perguntando para ele. Até podia, ele era querido, mas esperava que eu achasse os caminhos e isso me levou a crescer porque eu era obrigada a aprender — consulta com um, consulta com outro, tanto é que conheci o banco inteiro. Aliás, relacionamento interno também é muito importante. Transação é consequência do relacionamento.

Mas, quando já estava há alguns meses junto com esse outro chefe, ele resolveu fazer um planejamento estratégico para a área, e, no dia da reunião, não me chamou. Eu era a segunda da área. Quando ele saiu da reunião, eu falei:

— Posso falar com você?

— Pode.

---

13 Ex-executiva de finanças com passagens por UBS, Itaú BBA, J.P. Morgan, Santander e outras instituições.

— Você fez uma reunião de planejamento estratégico. Só para eu entender, você acha que eu não tenho nada para agregar em uma reunião dessa?

E ele:

— Não, eu acho que você tem muito a agregar.

— Então, por que você não me chamou?

— Porque você gosta de entregar as coisas prontas e eu quero participar.

E eu fui entender que para ele era importante participar da construção. E falei:

— Desculpa, eu vim de uma escola onde eu tinha que entregar pronto. Eu não sabia que isso era importante para você. Agora que eu sei, eu vou te participar mais.

A partir daí, ficamos amigos. Mas, para chegar a esse ponto, tive momentos difíceis. Eu tinha sempre gastrite e enxaqueca. Aliás, tive vários episódios de chefes assim — três, em seguida, praticamente. Um deles queria me tirar e pôr um cara dele, aí eu disse assim: "Você não confia em mim. Eu queria saber o que eu preciso fazer para você confiar. Eu sou confiável."

Na hora que eu falei isso, é como se tivesse feito a ficha dele cair e, a partir daí, a nossa relação melhorou substancialmente.

Ele falou: "Não, não é isso. Se estou dando essa impressão, eu tenho que mudar. Vamos mudar."

E o terceiro não entendia a minha forma de liderar. Como eu era muito cuidadosa, se tinha que dar uma dura porque as pessoas não estavam fazendo andar um determinado projeto, eu sempre partia do princípio de que tinha comigo gente muito boa e, então, não precisava humilhar ninguém, muito menos em público. Eu achava que tinha que mostrar para eles assim: essa é a

nossa responsabilidade, temos que entregar, estamos passando vergonha, eu quero saber o que vamos fazer. Não levava para o pessoal, ia no fato.

Em 98% das vezes, dava certo. Claro, de vez em quando, você tem que ser um pouco mais "louco", mas isso não é da minha natureza e ele não entendia isso. Ele achava que eu era "boazinha". Até o dia que ele falou: "Você é muito diferente de mim."

Eu respondi:

— Sou. E nunca vamos nos parecer porque você teve uma educação, eu tive outra; você é de uma cultura e eu de outra; você é homem e eu sou mulher. Eu respeito muito o seu jeito, eu só queria que você observasse, ao invés de julgar o meu.

A partir daí, as coisas melhoraram muito. Quando um homem ou uma mulher inteligente falam algo muito sincero e direto, é difícil que não mude nada. Eu não acho que eles faziam intencionalmente, acho que era também a vida que eles tiveram, a vivência deles... Mas tudo isso tinha um custo, uma carga emocional pesada, sim.

Ao longo da sua carreira, você teve a experiência de trabalhar em algum ambiente que não fosse essencialmente masculino? Você sente diferença de trabalhar ao lado de outras mulheres?

O ambiente mais feminino que eu tive foi quando eu assumi a BRAM[14] e comecei a fazer parte de comitês onde tinham muitas mulheres executivas. Era um ambiente misto e era excepcional o relacionamento. Não é que tenha diferença, objetivamente, mas tem cumplicidade, apoio.

---

14 Bradesco Asset Management, especializada na gestão de fundos e carteiras de investimento.

Eu posso te dizer que tive funcionários maravilhosos, homens e mulheres. Eu não tenho essa divisão na minha cabeça e acho importante dizer isso. A Luiza Helena Trajano fala um negócio superbacana, que é: "Nós não somos contra eles, nós somos a favor das mulheres."

Você ficou três décadas na mesma empresa. Ao longo de todo esse tempo, não teve tentações para sair?

Na década de 1990, eu estava muito cansada de esperar ser promovida e uns amigos americanos que estavam instalando um banco no Brasil me convidaram para ir com eles. Eu estava sempre falando com o Roger [Agnelli]: "Quando eu vou ser promovida?", e ele: "Não, espera...". Eu perguntava: "Mas o que eu preciso fazer mais para ter essa oportunidade?", e ele só dizendo: "Espera, espera, espera..."

Eu falei: quer saber? Não vou esperar. Eles me convidaram, eu gosto deles, são pessoas sérias também e eu vou mudar. E pedi a conta.

O Roger: "Não, eu não vou deixar. Me dê dois meses."

Como eu tinha uma história com ele já de uns nove anos, dei o crédito e, de fato, ele me promoveu na sequência. Então, nem foi por tentação, mas por achar que nada que eu fizesse iria mudar a situação ali, então pensei: acho que eu tenho que construir uma história nova em outro lugar.

E, ao longo da vida, fui chamada para algumas oportunidades, mas eu estava muito bem, então, não chegou a ser uma tentação, de fato. Eu sou uma pessoa que vive muito bem sendo desafiada a conseguir ultrapassar meus próprios limites intelectuais. Não sou de fazer corrida, mas gosto de criar conhecimentos e de ir para frente. O Bradesco é fantástico para isso. Eu imagino que outros bancos também sejam, mas só posso falar da casa onde eu estive. E, quanto

mais a gente conversa, mais eu penso como fui institucional ao longo do tempo. Eu me sentia dona e responsável pelo resultado do banco, tinha esse compromisso.

Só mais no finalzinho eu comecei a repensar a vida e achei que poderia fazer outras coisas. Mas foi um questionamento relacionado à idade, acho. Eu era feliz lá.

Como foi o momento de decidir sair?

Estava passando da hora. Eu acho que tem momentos em que você tem que somar a tua alegria de estar no lugar e fazer a mudança no momento certo. Eu ia ficar um tempo parada, cuidando das minhas coisas, viajando, coisa que nunca tinha conseguido fazer porque tirava sempre 14 dias de férias. Ainda não consegui tirar férias longas, não deu tempo. Quando eu saí do banco, em 2019, fui convidada pelo Joaquim Levy[15] para o BNDES e foi o maior orgulho ter trabalhado lá. É uma pena que questões políticas abreviaram a estada, fiquei menos de seis meses. Quando saí do BNDES, eu pensei: "Deixa eu aprender um pouco sobre tecnologia porque agora o mundo é tecnologia e impacto e eu quero fazer investimento de impacto". Em seguida, veio a pandemia. Mas não tem problema. Eu vou fazendo férias pequenininhas, tenho muito mais flexibilidade na minha agenda agora. Às sextas-feiras, posso ir para uma casa que eu tenho no campo, trabalho de lá e, ainda assim, estou curtindo aquele ambiente. Esse tipo de coisa eu ganhei, não tinha isso como executiva.

---

15 O economista Joaquim Levy, ex-ministro da Fazenda (2015), foi presidente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) entre 2018 e 2019.

O que você tem achado interessante nessas mudanças do mercado financeiro voltado ao impacto?

No início, o impacto que eu imaginava era de empresas que precisavam de apoio para crescer, mudar de patamar e continuar gerando emprego. Essa sempre foi a minha cabeça. Agora, além disso, tento olhar também para alguns temas que não tinham tanta atenção e que precisam de apoio: o clima, a redução de produção de resíduos, o uso correto de recursos naturais... Saneamento é um assunto do qual eu gosto muito. Uma hora vai acabar acontecendo algum investimento nessa área para mim. Um dos maiores impactos que você pode ter em uma sociedade é água e saneamento. Então, ampliou o leque de temas que são importantes, na minha visão.

Você já tinha alguma ligação com o tema do clima quando foi convidada para o TCFD?

Não, não tinha. Eu fui convidada na qualidade de gestora de recursos. Obviamente, que é um tema fantástico e eu me aproximei muito. São discussões em nível estratégico. Imagina o risco para o setor agrícola, que depende profundamente de água? Seca crônica, seca aguda, alagamentos, interrupções de fornecimento, furacões, tudo o que vemos... Ou, uma indústria que tem uma edificação que depende de água num lugar onde não vai mais ter água? Como fazer a realocação dessa planta? Em que momento fazer isso ou que medidas tomar? Isso é investimento e é estratégia de sobrevivência da empresa. E você hoje consegue atrair gente que aceita um pouquinho menos de taxa de retorno, mas com o compromisso da empresa de trocar energia suja por energia limpa, por exemplo, ou de reduzir o consumo de água potável. Fora as oportunidades de negócios: energia eólica, energia solar, embalagens biodegradáveis...

Tudo isso está bem no começo ainda. Tem muita gente falando, alguns expoentes fazendo, mas o sistema ainda não está fazendo, de fato. E tem gente que nem acredita. Eu já ouvi gente inteligentíssima dizer que aquecimento climático não depende de emissão [de gases de efeito estufa], que iria acontecer de qualquer jeito, que é quase como um asteroide que vai cair e você não tem nada a fazer. Vai ser um processo longo. Acho que é mais ou menos o caminho da governança — antigamente, tinha gente que não podia nem ouvir falar, agora não tem como fugir. Daqui a pouco, todo mundo vai falar da mesma maneira [sobre as questões de sustentabilidade] e todos os investidores vão exigir também, mas é processo. Acho que, infelizmente, vamos aprender pela dor. Quanto mais problemas reais tivermos, a coisa acelera porque aí não é mais "papo de gente que abraça árvore", como falam. Quando está batendo na porta, você tem que tomar uma atitude. E o sistema financeiro tem um papel fundamental nisso, pois tem o poder de indução. Ele vai ser exigido e vai exigir que as empresas cumpram determinadas regras mínimas para serem financiadas e investidas.

O que você gostaria de dizer para mulheres que estão no início da carreira?

A primeira coisa é fazer realmente o que você gosta. Você vai ser melhor do que os outros, sem dúvida, porque, enquanto para o outro é uma dificuldade, para você é um prazer. A segunda é se entregar, sem esquecer dos relacionamentos internos e externos, que muitas vezes vão te tirar de situações difíceis ou te dar oportunidades incríveis. E não se colocar na posição de vítima nunca. A coisa mais importante que eu aprendi fazendo análise foi que eu sou responsável pela minha vida. A nossa vida está em nossas mãos e de mais ninguém. Esse foi um pensamento que me acompanhou em vários

momentos. Quando tentavam me desconcentrar, me fazer perder a cabeça, ou me desconstruir como profissional — muitos tentaram, porque a competição é grande —, o meu pensamento era: deixa falar, eu vou esfriar as ideias, ver o que é melhor e aí vou agir. Pode tentar fazer o que quiser comigo, eu não vou agir contra mim. Então, não acredite que você é fraca, coitadinha, dependente. Busque as coisas que você gosta e se jogue.



DICAS DE LEITURA

- *Mademoiselle Chanel et l'eau de l'amour*, Michelle Marly (12-21, 2021)
- *L'étranger*, Albert Camus (Futuropolis, 2012)
- *O Físico*, Noah Gordon (Rocco, 2018)



“Faço rupturas quando meu senso de missão pede

MARINA CANÇADO

A experiência de ver a morte de perto, aos 14 anos de idade, foi um marco para Marina Cançado, criando em si um senso de urgência por trabalhar em favor das transformações que considera essenciais para um mundo mais justo. Depois de ir fundo em sua missão via setor público, Marina vem buscando amplificar o alcance de suas contribuições por meio do mercado financeiro, tornando-se, como ela mesma define, "ativista de uma agenda de redirecionamento do capital para um futuro sustentável". Enquanto constrói um lugar de curadora de investimentos, ela busca curas em si mesma, integrando em sua vida o equilíbrio que almeja para a sociedade e o planeta

Onde nasceu *São Paulo (São Paulo)*

Quando entrou no mercado financeiro *2014*

Resumo da carreira *Sócia e líder da área de investimentos sustentáveis da XP (2020-2022); idealizadora e organizadora da Converge Capital Conference (2019-2020); membro do conselho consultivo brasileiro do Global Reporting Initiative (2020-2021) e membro da rede The ImPact (2019-2021); consultora independente de famílias empresárias e investidoras em projetos relacionados à filantropia estratégica, formação das novas gerações e portfólios orientados a impacto; diretora executiva de iniciativas da próxima geração, como Agenda Brasil do Futuro, Geração Brasil Melhor e Legado para a Juventude Brasileira (2014-2018); conselheira do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social da Presidência da República (2016-2018); fundadora e CEO da consultoria em* design *comportamental aplicada a políticas e serviços públicos Flow Brasil (2013-2018); e cofundadora e diretora presidente do Instituto Tellus (2010-2013)*

Formação *Graduação em Administração (FGV-EAESP); pós-graduação em Liderança Global para a Competitividade da América Latina (Universidade de Georgetown); e diversas especializações em temas como Inovação e* Design Thinking *(ESPM), Estudos do Futuro e* Strategic Foresight *(W Futurismo com World Futures Studies Federation), psicologia econômica (FIPECAPI), Design Comportamental (Universidade Stanford), Teoria U — Liderança para Inovação e Transformação Coletiva (MIT), entre outros*

Quarta geração da família fundadora da rede de farmácias Drogal, tradicional no interior de São Paulo, Marina Cançado escolheu um caminho profissional independente. Seu foco, no entanto, se manteve na família — ou melhor, nas famílias. Desde 2014, ela trabalha com núcleos de empresários e investidores em projetos relacionados à filantropia estratégica, à formação das novas gerações e à estruturação de portfólios de investimentos orientados a impacto. Em paralelo, passou anos debruçada num trabalho de educação financeira junto a mulheres que vivem em situação de pobreza e extrema pobreza, beneficiárias do programa Bolsa Família. Em todas as pontas do espectro de sua atuação, o objetivo é o mesmo: ajudar a resolver os grandes desafios da sociedade brasileira.

A vontade de "fazer a diferença" foi se forjando em sua personalidade a partir de inspirações diversas. Em casa, via na mãe, dentista, e no pai, médico, ambos dedicados ao atendimento de populações mais vulneráveis, o exemplo do servir. A figura do avô, empresário que administrava os negócios da família, em Piracicaba (SP), mostrou-lhe a possibilidade de promover transformações a partir de espaços de influência. O desejo de "deixar uma marca" ganhou maior senso de urgência, no entanto, a partir de uma experiência pessoal limite. Aos 14 anos, Marina foi internada em estado de anorexia e teve a vida presa por um fio. "Isso me fez perceber que a gente tem um tempo limitado para realizar o que quer e eu realmente queria fazer algo relevante com a minha vida — algo que tivesse significado para além de mim", diz.

No princípio de sua vida profissional, a jovem apostou no Estado como caminho para produzir transformações sociais em escala. Aos 21 anos, recém-graduada na Fundação Getúlio Vargas, fundou com amigos o Instituto Tellus, dedicado a desenhar e implementar melhorias em políticas e serviços públicos junto a governos.

A decisão de correr o risco de empreender um negócio ligado ao seu propósito, em vez de buscar a segurança de um emprego numa grande instituição, ela considera ter sido um dos grandes acertos de sua carreira. Assim como a decisão de deixá-lo, três anos depois, para viver outros aprendizados. No trabalho com as mulheres beneficiárias do Bolsa Família, entre 2013 e 2017, onde aplicou seus estudos em Ciência Comportamental e Psicologia Econômica, Marina se aproximou de um Brasil que só conhecia a maiores distâncias. Acompanhando a rotina das beneficiárias, em suas casas, teve a oportunidade de perceber que a capacidade de sonhar, a crença em si mesma e a aliança com outras mulheres são variáveis fundamentais entre aquelas que conseguem fazer uma boa gestão de seus recursos e modificar sua trajetória, mesmo em condições muito adversas.

O aprofundamento de sua experiência com o setor público envolveu ainda a participação no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social da Presidência da República, no governo Temer, e a liderança de iniciativas envolvendo jovens de famílias empresárias que orbitam em torno de expoentes como o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso ou o magnata mexicano das telecomunicações Carlos Slim, por meio das quais atuou em pautas como a seleção profissional para cargos de alta liderança do governo ou a reforma da Previdência.

A riqueza dos aprendizados de trabalhar pelo Estado veio junto com uma experiência de esgotamento pessoal que culminou numa depressão e levou Marina à decisão de mudar outra vez o rumo profissional. “Eu tinha um trabalho superintenso e deixei de cuidar de mim. Percebi que precisava reencontrar um equilíbrio e colocar alguns limites para dar conta de outras questões que são importantes para a minha realização pessoal — inclusive o reconhecimento financeiro do meu trabalho”, explica.

Tais questões, somadas à percepção de que o Estado tinha dificuldade de absorver inovações que Marina acredita fundamentais para promover as mudanças necessárias ao país, levou-a a redirecionar seu interesse para o setor privado, mantendo o foco nas famílias geradoras de riqueza, que, em sua visão, têm papel fundamental no desenvolvimento da nação. "Não consegui chegar aonde eu queria via setor público, mas sigo buscando essa convergência via capital — seja via empresas, seja via investimentos — para que nós possamos resolver determinados desafios sociais e ambientais", afirma.

Ao se tornar sócia da XP e uma das lideranças do núcleo de investimentos sustentáveis do grupo, entre 2020 e 2022, Marina encontrou uma plataforma que lhe possibilitou amplificar no *mainstream* a conversa sobre ESG e impacto, que há anos vinha promovendo de forma autônoma. Nessa missão, carregou consigo tanto os aprendizados que acumulou como consultora independente de famílias brasileiras interessadas na construção de portfólios com propósito, quanto a experiência e o capital relacional que construiu ao dedicar-se, durante o ano de 2019, a viajar pelos Estados Unidos e por dez países da Europa, conectando-se com pessoas, organizações e redes internacionais que lhe deram a dimensão da agenda de investimentos sustentáveis a nível global, motivando-a a idealizar e organizar, no Brasil, em 2020, a *Converge Capital Conference*, primeira conferência internacional sobre este tema do país. A experiência de articular diálogos entre grandes nomes internacionais com figuras influentes no Brasil, Marina também levou para os eventos do grupo financeiro a que se associou. Em 2021, a executiva se orgulha de ter tido um papel chave na concepção e realização da Expert XP ESG, um evento de três dias com participação de mais de 75 mil pessoas, que trouxe nomes como John Elkington, autoridade mundial em responsabilidade corporativa e capitalismo sustentável e criador do

chamado Triple Bottom Line, modelo de gestão no qual hoje se baseiam os investimentos sustentáveis.

Se, até então, Marina Cançado vem advogando pelo ESG e pelo impacto em grandes eventos, *workshops*, criação de conteúdos, aconselhamento personalizado e curadoria de investimentos para famílias e instituições, sua ambição de futuro é usar o capital como instrumento para a transformação de grandes empresas e como impulso para o sucesso de *startups* que estão desenvolvendo soluções inovadoras para os desafios mais urgentes da humanidade.

Esse caminho ela vem procurando sedimentar com equilíbrio, refletindo em sua vida pessoal os valores que propaga nos negócios. Dividida entre São Paulo e Piracicaba, cidade de sua família paterna, ela busca no contato com a natureza e no silêncio da vida interiorana o espaço vazio de que precisa para se restaurar, criar e avançar.

A seguir, os principais pontos da entrevista com Marina Cançado.

Você tem um olhar muito voltado para as famílias. Ao longo da sua trajetória, isso está colocado de várias maneiras. De onde vem isso?
Sim. Quando se estuda a história de famílias empresárias, voltando nas gerações passadas, em diversas partes do mundo e em diferentes setores, muitas vezes se chega a um empreendedor visionário, que imaginou um futuro diferente, ou antecipou a resposta a uma demanda latente, e usou os recursos que tinha à disposição para materializar uma mudança. Na minha visão, os empreendedores que viabilizaram os grandes saltos da humanidade foram, na essência, grandes antecipadores de futuro. Os criadores de riqueza têm um papel fundamental no desenvolvimento das nações. Isso foi algo que aprendi com a Daniela Rogatis[16], que se especializou nessa compreensão. Eu trabalhei com ela durante uns quatro ou cinco anos na Agenda Brasil do Futuro[17], e me marcou entender o papel

das famílias empreendedoras também enquanto base da sociedade. A família e o capital estão a serviço de perpetuar contribuições para o mundo, seja por meio de sua empresa, seja pela filantropia, seja pelos valores que aquela família traz.

Muitas dessas famílias têm acesso a redes internacionais e a conhecimentos de ponta que chegam ali primeiro. Esse lugar de privilégio é um lugar de responsabilidade. Quem tem tudo a seu dispor tem o papel de fazer isso se reverter para o bem comum, utilizando o capital para avançarmos como sociedade. Não só o capital financeiro, mas também o capital relacional, o poder, a influência pelo exemplo, a influência pelas palavras... Esse é um espaço importante de desenho de futuro e de caminho.

A própria expressão "investimento de impacto" foi concebida pela primeira vez em um evento da família Rockefeller, na Itália. Muitas grandes famílias na Europa começaram a cobrar dos gestores um olhar diferente para o seu capital. E mesmo aqui, no Brasil, a JGP[18], por exemplo, uma gestora que já está bem avançada nessa agenda [ESG], entrou em uma jornada de transformação porque um grande cliente começou a cobrar.

Quando você tem o capital à sua disposição, você tem força para fazer esses movimentos. A *The Impact*, por exemplo, é uma organização que reúne famílias ao redor do mundo — famílias gigantes americanas, famílias menores europeias e da América Latina...

---

16 Educadora especializada em gestão do legado familiar e desenvolve trabalhos com as principais famílias empresárias brasileiras.

17 Movimento cívico formado por jovens de famílias donas de algumas das maiores empresas do país, originou-se durante o curso de formação em atualidades, o Legado para a Juventude Brasileira, idealizado pela educadora Daniela Rogatis.

18 Tradicional gestora de recursos e de patrimônio brasileira.

É uma rede diversa de pessoas que têm em comum a compreensão de que, se elas se juntarem e somarem todo o capital que têm investido nos bancos, podem fazer as instituições se moverem. A força do capital pode ser utilizada positivamente para a transformação.

No Brasil, ainda precisamos de um olhar mais estruturado e estratégico sobre isso. Essa conversa precisa chegar na gestão dos portfólios de investimentos e negócios. Já temos a possibilidade de construir carteiras com esse tipo de alocação que performam até melhor que as tradicionais, mas uma série de desafios e barreiras ainda estão dificultando esse redirecionamento.

Quais são as principais barreiras que você enxerga?
Tem muito desconhecimento. Quando a família avança, em geral, é porque teve uma pessoa desse núcleo que falou: "Isso é importante para mim, eu vou me dedicar a aprender e vou trazer algo mais direcionado para a realidade da nossa família."

Outro ponto é que, às vezes, falta conhecimento e disponibilidade dos próprios executivos dos *family offices* e *advisors* das instituições financeiras. E, então, as oportunidades nem chegam às famílias. Cada vez mais, alguns grandes bancos internacionais, *private banks* nacionais e *multi family offices* têm times especializados e isso é muito importante para que você leve essas reflexões e esse serviço. Muitas vezes, a família até tem interesse, mas não encontra um especialista com a profundidade necessária para auxiliar, então, acaba paralisando o movimento. Há vários relatos disso. É muito importante formar os banqueiros, assessores e outros intermediários para que eles comprem essa bandeira também.

O terceiro ponto é a oferta de oportunidades de investimentos interessantes do ponto de vista do retorno financeiro e socioambiental. *Offshore*, temos muita coisa e, no Brasil, estamos avançando,

já dá para dar bons passos. O que acontece, muitas vezes, é que a família não quer mudar de instituição só por conta do ESG e acaba ficando, por outras comodidades, em uma instituição que ainda não avançou nesse aspecto e tem uma plataforma mais limitada de opções de produtos e oportunidades. Então, é importante a pressão das famílias para que essas instituições avancem.

Meu papel é provocar e apoiar todos os lados — as famílias, os *advisors* e *bankers*, os gestores de investimento e as empresas.

Atuando no programa Bolsa Família, você teve contato com outro perfil de famílias brasileiras, desenvolvendo ações de educação financeira voltadas especialmente às mulheres que recebem o benefício. O que mais te marcou no projeto e no contato com essas mulheres?
Eu e minha equipe passamos quase um ano viajando o Brasil, visitando as famílias beneficiárias, comendo e dormindo em suas casas, vivendo alguns dias aquela realidade e conversando para conhecê-la mais a fundo. A partir disso, desenhamos, testamos e avaliamos algumas soluções simples para criar comportamentos e fortalecer hábitos. Foram quatro anos de projeto, no total, e os resultados foram extraordinários. Esse programa, chamado "Futuro na Mão", foi reconhecido como um dos mais bem-sucedidos em termos de resultado de educação financeira, no mundo. No final do projeto, ajudamos o Ministério do Desenvolvimento Social, que é o responsável pelo Bolsa Família, a pensar como escalar isso. Foi feito um plano para cada ano alcançar mais e mais municípios e o programa virou uma política pública.

Houve uma fase do projeto em que desenvolvemos personas. O objetivo, obviamente, não era estereotipar, mas entender alguns padrões de comportamentos predominantes em grupos de mulheres. Percebemos que a capacidade de sonhar e de acreditar em si

para transformar esses sonhos em objetivos e ações afetava muito o comportamento financeiro e o jeito de levar a vida. Aquelas mulheres que acreditavam ser possível uma outra realidade, lidavam com o dinheiro, com o trabalho e com tudo de uma forma diferente, em relação às que achavam ser aquele o destino delas e que não havia nada que elas pudessem fazer para mudar a realidade. E aquelas que se colocavam na ação apoiavam as outras, articulavam a comunidade e tinham um papel importante em vários círculos, mesmo em uma realidade muito, muito dura.

E o que fazia com que algumas mulheres conseguissem manter a capacidade de sonhar e vislumbrar um caminho, apesar da dureza da realidade imediata?

Além da crença em si mesma e da capacidade de imaginar outras possibilidades, que as faziam ver uma luz no final do túnel e não desistir, às vezes era o exemplo de outra mulher que fez diferença ou não querer mais viver aquela dor, muitas vezes de ser violentada pelo marido ou abusada de alguma forma. A fé e a religião também faziam esse papel de ajudar a sair de uma situação de dor muito grande, em alguns casos.

Esses elementos faziam com que essas mulheres conseguissem se mover. Mesmo tendo o benefício [de renda do governo], elas tinham três ou quatro empreendimentos e faziam permutas — a vizinha ficava com os filhos para que ela pudesse ir trabalhar e depois ela lavava a roupa da vizinha, por exemplo. Foi [nesse tipo de cenário] onde mais vimos mudança financeira. E quem conseguia ter uma reserva mínima para passar por algum imprevisto sem se endividar acabava depois dando um salto grande. Se a mulher não tinha nenhuma reserva, o filho ficava doente e precisava de um remédio que não tinha no posto de saúde, ela se endividava e o endi-

vidamento acabava gerando um ciclo que dificulta e perpetua ainda mais a situação de pobreza.

Você começou sua vida profissional atuando no terceiro setor, em parcerias com governos, e depois mergulhou no setor privado e no mercado financeiro. O que te fez migrar? E o que você sentiu de ganhos principais em cada uma dessas vias de atuação?

Quando eu entrei na faculdade, em 2006, as empresas estavam começando a falar de responsabilidade social e governança corporativa, os institutos e fundações estavam nascendo. Era uma realidade totalmente diferente. Eu não via espaço para contribuir com mudanças em escala no setor privado. Enquanto isso, no setor público, por mais desafiador que fosse, qualquer ação impactaria milhares ou milhões de pessoas — além do fato de conseguir alcançar as pessoas em situação de maior vulnerabilidade.

Mas, com o tempo, acho que fui perdendo um pouco a crença no poder de transformação dessa estrutura por si só e, em paralelo, me vi com o desejo de falar para a minha geração e para os mais jovens, que trazem um novo conjunto de valores, visões, preocupações e comportamentos e têm o potencial de mover seus múltiplos capitais a serviço das profundas transformações pelas quais precisaremos passar para que a humanidade alcance um modelo de vida sustentável e inclusivo. Nesse momento, percebi que queria engajar o setor privado e entendi que não vamos conseguir lidar com a complexidade dos desafios do mundo sem a convergência de todos — organizações sociais, governo, empresas e mercado financeiro.

Somado a tudo isso, houve um certo esgotamento pessoal nesse caminho direto com o setor público. Dediquei muitos anos da minha vida ao Estado — viajava muito, tinha um trabalho superintenso e solitário à frente de iniciativas, coordenando grupos ou

articulando organizações, e deixei de cuidar de mim, da minha vida pessoal, da minha família. Em 2018, entrei em depressão, tive vários desafios de saúde e percebi que precisava reencontrar um equilíbrio e colocar alguns limites para dar conta de outras questões que são importantes para a minha realização pessoal — inclusive o reconhecimento financeiro do meu trabalho. Na minha primeira década de vida profissional, eu investi muito nos projetos que acreditei e a remuneração financeira não foi meu principal *driver*, até chegar num ponto em que eu passei a valorizar isso também. Até como forma de construir meu próprio patrimônio e usá-lo a serviço do que eu prego.

Mas o ponto principal da minha mudança foi perceber que não podemos depender só dos governos, e, nesse sentido, fico feliz em ver a sociedade civil e o setor privado assumindo cada vez mais a responsabilidade e o protagonismo. Obviamente, existem muitos servidores públicos incríveis — inclusive, uma das coisas que fizemos na Agenda Brasil do Futuro foi o Prêmio Espírito Público, que reconhece os servidores que fazem a diferença em diferentes áreas. Então, não é que eu tenha deixado de acreditar na força de transformação do Estado, mas, hoje, vejo o governo como um dos atores que precisamos para endereçar as grandes questões, dentro de um trabalho conjunto. Por ter passado por arenas variadas e por ter sido sempre uma articuladora e mobilizadora, fui me colocando no papel de tentar facilitar ou ajudar que as convergências necessárias aconteçam.

A questão que sempre me intrigou é como construir uma visão crível de "futuro preferido" — para usar a expressão que se usa nos estudos dessa área —, que mobilize as pessoas a trabalharem juntas por aquilo. Esse desafio sempre esteve presente na minha trajetória. No Tellus, nós queríamos um setor público diferente, eficiente, inovador, centrado no cidadão e um dos principais trabalhos no início foi dar contornos para como seria esse Estado, a fim de que nossos

stakeholders conseguissem visualizar essa possibilidade de futuro e querer andar na mesma direção. O mesmo desafio se fez presente nos grupos de nova geração para os quais trabalhei, nos quais queríamos um Brasil melhor, um Brasil do qual nos orgulhássemos, e era preciso definir muito bem como era a visão a fim de mobilizar um conjunto mais amplo de pessoas. Portanto, fui entendendo que é responsabilidade de quem quer promover a mudança tangibilizar essa visão de um futuro preferido e materializá-la numa narrativa clara, capaz de promover convergência e coordenação.

Esse entendimento me fez mergulhar nos estudos de futuro. Eles me mostraram que, a cada momento, há diferentes cenários que podem vir a acontecer, alguns mais prováveis que outros, e que nossa clareza sobre nosso futuro preferido é fundamental para guiar nossa ação e aumentar a probabilidade de prevalecer o cenário que desejamos. Ou seja, o futuro não está dado, ele é construído. Não dá para ficarmos reféns de futuros impostos por outros ou esperar que façam por nós o que até agora não foi feito, ainda mais no momento de profunda transição e transformação que vivemos.

A *Converge Capital Conference* foi justamente sobre isso — inclusive, o mote foi "como alinhar investimentos com futuros preferidos". Toda a possibilidade de usar o capital para promover soluções será tão potente quanto a nossa capacidade de identificar os pontos de alavanca que irão viabilizar o futuro que queremos criar. O risco é usarmos todo esse capital que está demandando o olhar ESG e de impacto sem estratégia, de forma descoordenada. Sem uma visão clara de onde queremos chegar e do que precisa ser financiado nessa transição, estaremos perdendo a oportunidade da nossa geração.

Precisamos de soluções diferentes e de novos modelos para avançar como humanidade e acredito que quem pode nutrir esses novos modelos é o capital financeiro. Estamos em um momento de muitas

possibilidades de integração entre tecnologia e sustentabilidade que podem ser escaladas pelo capital financeiro a fim de resolver os desafios urgentes do nosso tempo. E é por isso que migrei para o mercado financeiro.

O que você considera que foi determinante para direcionar a sua força de trabalho e de vida para as questões sociais e ambientais?
Quando eu nasci, meu pai fazia residência na Santa Casa de São Paulo, que é um hospital portas abertas e recebe uma população supervulnerável. Cresci nesse ambiente e, quando você vivencia isso, acho difícil não se mobilizar pela realidade de grande parte da população. Na minha adolescência, com 14 anos, eu também tive uma situação de vida ou morte. Fiquei internada com anorexia e minha vida ficou por um fio. Isso me fez perceber que a gente tem um tempo limitado para realizar o que quer e eu realmente queria fazer algo relevante com a minha vida — algo que tivesse significado para além de mim. Então, naquele momento, se eu fosse escolher viver, era viver para fazer a diferença e deixar uma marca.

Além disso, eu tive várias depressões profundas e outras questões de saúde que vieram ao longo dos anos com os desafios que a realidade profissional e pessoal colocou. Tenho um lado espiritual e acredito que, em alguns momentos, o corpo me chama para rever a vida. Eu já ouvi essa mensagem de diferentes formas. É como se minha alma tivesse um compromisso tão intrínseco com uma missão que eu não consigo ficar onde não sinto que é mais o meu lugar de contribuição. Então, parece que, às vezes, vem um evento marcante ou acontece uma situação limite para que eu possa me reorganizar e ir para uma outra fase. Acho que o meu grande desafio é conseguir levar os aprendizados dessas "diferentes vidas" porque, de certa forma, eu faço rupturas para dar o próximo passo, quando meu senso de missão pede: vivi o Tellus e rompi para dar o próximo passo; vivi

o Bolsa Família e rompi de novo. E, agora, no meio do processo de construção desse livro, também decidi encerrar meu papel na XP. Estou em um momento de entender como juntar todos os aprendizados dessas várias etapas para conseguir caminhar com essa bagagem completa. E, a cada dia, eu sinto mais necessidade de voltar e consolidar alguns conhecimentos e experiências, inclusive escrevendo e registrando meu aprendizado e reflexão, para, então, avançar.

Como esse lado espiritual se relaciona com a sua carreira?

Eu acho que o universo conspira, traz sinais ou coloca situações na sua frente. Acredito que muitas vezes você vai sendo guiado — eu simplesmente fui guiada a criar a *Converge Capital Conference*. Em 2019, passei grande parte do ano viajando, entendendo o ecossistema de investimentos sustentáveis e de impacto fora do Brasil. Sempre tive isso de querer conectar o Brasil nas discussões globais. Depois de um evento, eu estava indo embora sozinha e um grupo que estava seguindo para um *happy hour* me convidou para me juntar a eles. Lá, comentei com uma pessoa da *BlueOrchard*[19], uma empresa que eu admiro muito e que trabalha com *blended finance*[20]: "Nossa, eu queria tanto que os brasileiros vivessem isso que eu estou vivendo aqui". E ela falou: "Por que você não faz uma conferência no Brasil?". Eu pensei: "Por que não?".

A *Converge* surgiu desse encontro com essa pessoa. Talvez, se eu não tivesse saído do evento naquele momento, aceitado o convite para o *happy hour* e aquela pessoa não tivesse me feito essa pergunta,

---

19 Gestora de investimentos de impacto com sede na Suíça.

20 Abordagem de financiamento misto que faz uso de capital público ou filantrópico para estimular o investimento do setor privado nos países em desenvolvimento e nas metas de desenvolvimento sustentável.

eu não teria me mexido para realizar o evento. Acho que foi, de fato, uma daquelas mensagens que a vida traz, de alguma forma.

Quando estou firme em mim mesma, consigo me conectar com essa inteligência maior e dar vida a esse tipo de coisa. O desafio é se manter conectado. Nós temos muito ruído no dia a dia — redes sociais, um ritmo muito acelerado de trabalho... Às vezes, é difícil processar, sedimentar, refletir, dar espaço. As coisas só nascem se têm espaço; você precisa do vazio para o novo nascer. Hoje o meu maior desafio é esse. Quando eu me desconecto de mim por excesso de ruído e de aceleração, é quando começo a questionar o meu valor e o que estou fazendo e vão emergindo inseguranças. Em alguns momentos, vem um sentimento um pouco na linha daquilo que comentei sobre as mulheres do Bolsa Família — um tempo atrás, eu passei um período muito difícil e senti que parei de sonhar, parei de conseguir ver uma luz no fim do túnel, um caminho diferente e vivi as consequências pessoais de estar nessa situação. Eu preciso de espaço para processar, criar e conseguir voltar ao mundo com alguma contribuição relevante. Tanto é que agora estou dividindo a minha vida entre São Paulo e Piracicaba, morando perto da natureza porque a vida já é tão intensa, tem tanta troca e tanta demanda de energia... Eu preciso vir para um lugar em que eu me recupere, em que eu consiga ficar comigo, ficar no silêncio. Meditação, escrita e terapia também me ajudam.

Importante ouvir uma pessoa bem-sucedida no que faz falar sobre saúde mental, em um mercado de tanta exigência, no qual se fala o tempo todo sobre performance.

Sim. E entender que esse espaço de ficar quieto, de tirar tempo para pensar e de se conectar com a natureza é um espaço fundamental para a produtividade. Muitos *PowerPoints*, relatórios e artigos eu

faço na minha cabeça, no vazio, depois coloco no computador. Às vezes, se eu sento na hora que reservei para fazer aquilo, eu não consigo. É um processo, precisa vir, deixar nascer. Isso tem seu tempo, que não necessariamente é o tempo que você tem na agenda.

Como foi sua educação e vivência pessoal em relação a dinheiro e a ocupar espaços de poder?

A grande referência para mim, nesse sentido, foi meu avô, no lugar de ser um empresário e de fazer a diferença em Piracicaba, onde ele vivia. Eu via o papel que ele desempenhava na cidade, ajudava "deus e o mundo" e tinha uma agenda importante de desenvolvimento da economia local. Já meus pais são muito do servir; ambos escolheram trabalhar com as pessoas mais vulneráveis. Minha mãe foi dentista de operários da construção civil a vida inteira e grande parte da vida do meu pai ainda é dedicada à Santa Casa de São Paulo. Também meus pais são supercatólicos, praticamente todo final de semana faziam voluntariado, em comunidades.

Cresci muito distante do que minha família em Piracicaba representava. Quando eu era pequena, lembro que meus avós iam de navio para a Europa por longos períodos e me fascinava quando eles voltavam e contavam o que tinham vivido. Acho que vem daí um pouco o meu desejo de explorar. A coisa que eu mais amo fazer é viajar, pois me ajuda a ver as coisas de outra perspectiva.

Já meu pai quis fazer faculdade em São Paulo e ter uma vida construída por ele. Quando nasci, ele estava na residência, com o dinheiro curto, foram quatro filhos, um em seguida do outro. Então, eu cresci vendo meu pai e minha mãe batalharem com as dificuldades normais da vida. O negócio da família [em Piracicaba] estava em outro patamar também, nessa época. Quando eu estava quase saindo da faculdade, foi que comecei a entender a dimensão

do negócio que nós tínhamos e a me aproximar da *holding* familiar. Então, tinham esses contrastes. Em casa, com meus pais, eu tinha a visão do servir e, no meu avô, eu via o que é possível fazer em espaços de influência.

Neste livro, estamos falando com mulheres de diferentes gerações, que têm experiências diversas no mercado financeiro. Na sua vivência pessoal, o seu ambiente de trabalho tem sido desafiador para as mulheres?

É interessante, pois, até pouco tempo, minha resposta seria que eu nunca senti que o fato de ser mulher afetou meu trabalho ou meus relacionamentos profissionais. Porém, recentemente, comecei a reviver algumas experiências e fui me dando conta de que sim, alguns desdobramentos poderiam ter sido diferentes se eu não fosse mulher ou se eu tivesse mais maturidade para reconhecer e lidar com algumas situações.

No meu primeiro empreendimento, por exemplo, inicialmente éramos quatros sócios, sendo eu a única mulher. Eu os admirava demais, e, por muito tempo, me senti impostora de estar ali criando aquilo com aqueles homens geniais. E, quando comecei a questionar, não concordar, querer ir por caminhos diferentes e expressar minha visão com mais força, eu sempre me sentia o elo mais fraco.

Já quando entrei na XP, a agenda da diversidade e das lideranças femininas estava se tornando prioridade — foi estabelecida uma meta de, até 2025, ter 50% dos colaboradores mulheres, e também metas para pessoas negras, da comunidade LGBTQIA+, PcDs[21]... Na agenda ESG, eu era parte de um time majoritariamente feminino, o que foi muito importante durante toda a minha jornada na empresa. Formei uma rede de amigas e criamos um espaço para falarmos abertamente e nos apoiarmos.

No entanto, meu trabalho se dividia entre o time ESG e o time de outras áreas predominantemente masculinas. Lembro do meu primeiro *feedback*, num fórum estritamente composto por homens, que me avaliou e um dos pontos trazidos era que minha forma de falar soava arrogante para alguns, por eu me basear muito em experiências internacionais, ser muito enfática na defesa da agenda ou meu rosto estar muito na mídia. Fico pensando se a visão sobre a minha forma de falar e de me posicionar seria a mesma se eu fosse homem.

Hoje eu vejo e reflito o quanto busquei ter os selos que o mercado valoriza — que, pensava, me dariam a legitimidade que eu precisava como mulher para estar nesse mercado e ser levada a sério na agenda que me proponho a atuar.

Temos ouvido que* networking *ainda é um desafio para muitas mulheres. Que dicas você daria sobre isso?

Eu diria que a minha forma de viver é em rede. Desde a faculdade, eu me envolvi em diversos grupos de pessoas que queriam aprofundar um tema ou fazer coisas junto. E, talvez porque eu comecei a minha trajetória profissional empreendendo e criando as coisas do zero, e em outros momentos fui independente, de alguma forma fazer parte de grupos e redes me ajudou a ter um senso de pertencimento a algo maior. Eu precisava dessas parcerias para trabalhar em conjunto. E tive mulheres que me ajudaram muito nesse sentido. A Daniela Nascimento Fainberg[22], por exemplo, foi uma pessoa com quem eu aprendi não só a fazer *networking*, mas também sobre as boas práticas na gestão de relacionamentos e de redes.

---

21 Sigla que identifica as pessoas com deficiências.

22 Consultora para famílias e indivíduos em seus processos de engajamento social, filantropia e investimentos sociais.

Eu sempre busquei construir relacionamentos de longo prazo. Nem sempre o relacionamento nasce de uma troca imediata, mas de uma afinidade que você vai nutrindo e isso vai criando um laço de confiança. Ao longo de uma vida, vão surgir oportunidades de negócios e de troca — se você precisar de uma ajuda da pessoa ou vice-versa. Eu aprendi que *networking* efetivo é aquele no qual você cria laços de confiança com as pessoas e que isso, em geral, vem da convivência e de alguma vivência em conjunto. Fazer indicações ou pedir um tempo dedicado de mentoria vai acontecer mais à frente. A base é esse vínculo de confiança. Grande parte dos meus relacionamentos profissionais têm dez a quinze anos. São muitas trocas e evolução em conjunto. Pessoas que me viram desabrochar e que me acompanharam nos meus altos e baixos.

A dica que eu daria é reservar tempo para estabelecer e cultivar relacionamentos. Eu começaria buscando grupos de afinidade e, de fato, colocando na agenda tempo para se envolver e participar. Nossas agendas são tão intensas que muitas vezes acabamos cancelando ou deixando para lá atividades nas quais não vemos um retorno imediato. E *networking* é isso, um investimento a longo prazo que pode render frutos pessoais e profissionais muito valiosos.

Também diria que é importante diversificar as redes ou espaços de *networking*. Por exemplo, em 2021, eu me tornei membro da *Oxygen Club*, um *hub* de inovação e tendências fundado pela Andrea Jáner, que semanalmente faz *lives* e cria espaço de trocas sobre os temas quentes do momento. Eu não só conheci e me aproximei de mulheres incríveis de diversos *backgrounds* como semanalmente amplio o meu repertório e saio dos temas relacionados à ESG, sustentabilidade e correlatos.

Quais foram as escolhas mais importantes que você tomou na sua carreira, até aqui?

Eu diria que a primeira foi ter assumido o risco de sair da faculdade empreendendo uma organização nada óbvia. Meu TCC[23] foi o plano de negócios do Tellus. Em vez de sair com um emprego, tive a coragem de criar algo do zero, com 21 anos, ao perceber que tinha uma lacuna na forma de resolver a questão do Estado e ao achar que eu poderia contribuir, trazendo outras abordagens. Acho que foi uma decisão bem acertada.

A segunda foi saber me desfazer desse "filho". Por muitos anos, fui conhecida como "Marina Tellus" e foi muito difícil esse processo de deixar uma organização que, quando eu criei com os meus sócios, pensava que seria para o resto da vida. Ela teve um papel muito importante, foi uma resposta a vários anseios meus, mas senti que não era mais meu espaço de maior contribuição e tive coragem de desapegar, sem saber o que viria depois. Nos anos seguintes ao Tellus, fui me testando e voltando a acreditar em mim e na minha capacidade.

A terceira decisão foi quando me dei conta de que estava na hora de trabalhar com o capital privado e que eu não tinha todos os conhecimentos e ferramentas. Não foi fácil, num momento superdelicado de saúde e do casamento, decidir dedicar quase um ano para explorar o que eu poderia fazer no mercado financeiro e embarcar na realização da *Converge Capital Conference*, correndo um risco grande com capital próprio. Ainda mais porque, quando comecei a falar da ideia de criar um evento para trazer as pontas para conversar sobre esse tema — grandes gestoras e bancos, pessoas de

---

23 Sigla para trabalho de conclusão de curso.

grandes famílias empresárias, *family offices*, empresas importantes, membros do terceiro setor e do setor público, todos na mesma sala —, eu tinha a impressão de que as pessoas não conseguiam entender ou eu não conseguia fazê-las visualizar o que queria alcançar. Eu queria que acontecesse alguma coisa que, de fato, fosse um marco e acho que a *Converge* conseguiu ser um símbolo e um catalisador de conversas que estavam acontecendo de forma separada, em bolhas diferentes. Trouxe umas quarenta pessoas de fora do Brasil para dar a dimensão do que estava acontecendo no resto do mundo no tema. Toda a agenda foi muito genuína da minha forma de ver o mundo, investi bastante dinheiro meu, depois fui conseguindo patrocínios e a conferência bombou — foram mais de quatrocentas pessoas, sendo que muitas não conseguiram ingressos, pois tínhamos uma restrição de lugares no local.

Ter dado ouvidos a uma voz interna dizendo que eu precisava investigar o papel do capital também foi uma escolha muito importante e muito desafiadora, pois o engajamento das pessoas e instituições no Brasil demorou a acontecer e, até o último momento, eu não sabia se ia ser um sucesso ou um fracasso. Eu podia ter perdido muito, e além de todo o meu foco e da minha força de trabalho, também acredito que foram importantes as ajudas e sinais do universo. A conferência originalmente estava programada para março, mas por questões de agendas de palestrantes e do local do evento, eu o antecipei para fevereiro, e o encontro acabou acontecendo semanas antes do *lockdown*, de forma muito potente. Hoje, tenho clareza de que tomar esse risco e ter a coragem de me colocar no caminho que me chamava possibilitou que eu me firmasse como um *player* no mercado financeiro e nessa agenda.

Ter ido para a XP também foi uma decisão acertada. Tiveram muitos desafios, mas estar numa plataforma empreendedora que

tem a força e a capilaridade que tem, é chave para que essa agenda avance e chegue de fato ao *mainstream*. Foi nesse processo que eu me encontrei no papel de ativista de uma agenda de redirecionamento do capital, ajudando os donos, os alocadores de capital e as empresas a convergir e a avançar na sua própria jornada. As consequências de deixar a instituição para dar um próximo passo só o tempo dirá. Mas seguir me desafiando para contribuir cada vez mais já faz disso uma nova escolha importante.

Quais são suas ambições e sonhos para o futuro?

Nos últimos anos, de um lado, eu venho falando dessa agenda de investimentos alinhados ao futuro desejável de forma muito conceitual e ampla, mostrando essa possibilidade do capital. E, do outro, focando muito na curadoria de fundos que investem em diversos ativos, entre eles ações ou crédito de empresas. Daqui para frente, eu me vejo não só no papel de ajudar os investidores a identificarem as teses e oportunidades estratégicas para uma transição verde e justa, mas também quero estar mais perto das empresas, apoiando a profunda e longa jornada de transformação que precisarão percorrer e ajudando as *startups* com potencial de trazer soluções escaláveis para os desafios sociais e ambientais.



DICAS DE LEITURA

- *Presença: propósito humano e o campo do futuro*, Peter M. Senge (Cultrix, 2007)
- *Sincronicidade: o caminho interior da liderança*, Joseph Jaworski (Senac São Paulo, 2015)
- *Leading from the emerging future: from ego-system to eco-system economies*, Otto Scharmer e Katrin Kaeufer (Berrett-Koehler Publishers, 2013)
- *Escassez: uma nova forma de pensar a falta de recursos na vida das pessoas e nas organizações*, Eldar Shafir e Sendhil Mullainathan (Best Business, 2016).
- *Drawdown: 100 iniciativas poderosas para resolver a crise climática*, Paul Hawken (Manole, 2018).

- *Green Swans: the coming boom in regenerative capitalism,* John Elkington (Fast Company Press, 2020)
- *Can finance save the world? Regaining power over money to serve the common good,* Bertrand Badré (Berrett-Koehler Publishers, 2018)
- *How will you measure your life?* Clayton M. Christensen, James Allworth, Karen Dillon (Harper Business, 2012)
- *A coragem para liderar: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos*, Brené Brown (BestSeller, 2019)
- *Mentes que lideram: como líderes eficazes criam e executam*, Howard Gardner (Elsevier, 2013)



“

Precisei resgatar minha identidade para potencializar as contribuições no trabalho

JÉSSICA RIOS

No investimento de impacto, Jéssica Silva Rios encontrou um espaço profissional para atuar de forma mais autêntica e com sentido. Até chegar lá, passou por uma crise de propósito e por um profundo processo de resgate da sua identidade de mulher negra, nascida na Bahia e criada nas margens de São Paulo. Aliando sua história pessoal aos conhecimentos de negócios que adquiriu na carreira, ela vem traçando sua estratégia de enfrentamento às desigualdades, com foco em trazer as questões de raça, gênero e classe de forma mais profunda para o jogo do capital

Onde nasceu *Vitória da Conquista (Bahia)*

Quando entrou no mercado financeiro *2016*

Resumo da carreira *Membra do conselho deliberativo do Pacto de Promoção da Equidade Racial e mentora do Programa "Avança, Preta" do Fundo Agbará (desde 2022); membra do comitê ESG do Grupo Fleury (desde 2021); conselheira do Lab de Equidade de Gênero da ANDE Brasil (desde 2020); sócia e diretora de gestão e mensuração de impacto na VOX Capital (2016-2021); e gerente de operações na PwC Brasil (2008-2016)*

Formação *Graduação em Administração de Empresas (PUC-SP); certificação em Governança e Conselho de Administração (Fundação Dom Cabral); e* alumni *do programa Conselheira 101*

Ela veio de longe, avançou rápido e voou alto, tornando-se, até onde temos notícia, a primeira mulher negra, no Brasil, a assumir posição de sócia numa gestora de investimentos, aos 29 anos de idade. Não foi a primeira vez que ela se viu no lugar de "única" ou "uma das poucas", mesmo sendo de uma geração marcada por muitos avanços. Ocupar esse lugar, para Jéssica Silva Rios, guarda certa ambiguidade. Se por um lado, ela reconhece a importância de ter conquistado determinados espaços de poder — com consciência do lugar de fala, autonomia de decisão e impulso de transformação do capital —, por outro, convive com o desconforto de não ver seus iguais ao lado. "A exceção não é confortável para ninguém, a não ser

para quem vê de fora", diz, deixando claro que não quer romantizar dificuldades, nem validar discursos de meritocracia com sua história, compartilhada ao longo de cinco encontros. Neles, permitiu conhecer os passos e as paisagens internas de sua jornada com um nível de detalhes que antes só havia dividido com seu companheiro e com sua terapeuta, disse.

Nascida em Vitória da Conquista, na Bahia, Jéssica cresceu em Itaquaquecetuba, no extremo leste da região metropolitana de São Paulo, protegida, em alguma medida, pelo pequeno universo de uma vila de apenas três ruas, onde morava com mãe, pai, irmão, avós, tios e muitos primos e primas. Aos 14 anos de idade, começou a trabalhar no comércio local, para alívio da família, que via no emprego da adolescente uma boa maneira de ocupar o tempo e se desviar do contexto de drogas, gravidez precoce e outras adversidades que os cercavam.

Agarrando-se a todas as provocações que teve, onde as oportunidades eram escassas, conquistou bolsa integral do Prouni[24] para cursar Administração, na PUC-SP, tornando-se a primeira pessoa da família a alcançar o ensino superior. No primeiro ano da faculdade, ingressou como *trainee* numa das maiores empresas de consultoria e auditoria do mundo, onde, ao longo de oito anos, teve uma carreira de ascensão rápida e viveu uma explosão de acessos a novas experiências e aprendizados — uma mudança tão grande quanto a crise na qual imergiu, à medida que ia habitando novos mundos e tomando consciência do tamanho das desigualdades que viveu e presenciou.

---

24 Programa Universidade para Todos, do Ministério da Educação.

Uma série de desconfortos e questionamentos levaram-na a um processo de resgate da própria identidade e à busca de um caminho profissional que fizesse mais sentido. No universo dos investimentos de impacto socioambiental, encontrou a possibilidade de fazer a ponte entre seu mundo de origem, as habilidades profissionais que havia construído e o mundo mais igualitário que quer ajudar a construir. Para se candidatar a uma vaga na pioneira VOX Capital, bebeu uma dose forte de autoconfiança e arriscou. "Quando vi a posição, pensei: 'Não sei se eu preencho os 100%, acho que preencho uns 60%, mas vou dar conta desses outros 40%'. A parte de *business* eu tinha feito durante muito tempo como gerente de operações. E a parte de entender o acesso à educação, saúde e inclusão financeira estava atravessada na minha vida", conta.

Deu certo. Ao assumir a área de gestão e mensuração de impacto na VOX, em 2016, uma nova caixa de pandora se abriu. Se antes Jéssica se afastava de suas memórias e sentimentos para conseguir dar o próximo passo na carreira, a partir daí precisou trazer sua identidade à tona para potencializar suas ações. "Não foi mais possível separar quem eu era e o que era a minha contribuição profissional", observa. Dois anos depois, recebeu o convite para se tornar sócia da gestora.

De lá para cá, ela foi reconhecida três vezes pela LAVCA (Associação para Investimento de Capital Privado na América Latina) como uma das mulheres mais relevantes do mercado latino-americano de *venture capital*. Internacionalmente, representou o Brasil em diversos fóruns do setor, entre eles, a conferência do GIIN (The Global Impact Investing Network), principal rede de articulação do ecossistema de investimento de impacto, onde palestrou em 2019, na cidade de Amsterdã (Holanda) — não sem antes pensar em declinar do convite por medo de não ser a melhor pessoa para desempenhar o papel. No momento de sua exposição para

uma plateia composta majoritariamente de europeus e norte-americanos, sendo a única mulher latina a ter uma fala no evento, entendeu a importância de estar ali.

Vencer inseguranças e acreditar mais em si mesma é para Jéssica, assim como para muitas outras profissionais, um exercício diário. "Tem uma estrutura que faz com que estejamos o tempo todo num modo de questionamento interno das nossas capacidades", analisa. Buscando se fortalecer na troca com outras mulheres, num processo de autodesenvolvimento conectado com o coletivo, ela sente-se cada vez mais assumindo as rédeas de sua carreira. Em 2021, Jéssica deixou a VOX Capital para mergulhar no que chama de *deep impact*, um caminho de atuação via mercado financeiro onde as questões de raça, gênero e classe são o eixo central das discussões e ações de enfrentamento às desigualdades. "No ecossistema de impacto brasileiro, a gente ainda permeia superficialmente essas discussões. Quero ir mais fundo nisso", afirma.

A construção da próxima etapa incluiu um período sabático, onde se permitiu descansar, depois de duas décadas intensas, durante as quais dá a impressão de ter somado a força de explosão dos cem metros rasos com a resistência da maratona para compensar todas as lacunas de acesso que teve, na largada, e conseguir chegar aonde chegou. Também dedicou tempo para observar, escutar e se aproximar de movimentos e pessoas com o mesmo interesse — inclusive na Bahia, sua terra natal, onde passou um período de três meses.

Mais do que nunca, Jéssica Silva Rios parece estar buscando integrar as pontas de sua história, em favor de outras. Trazendo sua perspectiva e seu capital, ela contribui para romper lógicas estabelecidas no mercado e, indo além da margem financeira, produzir resultados positivos para toda a sociedade. Na entrevista a seguir, os principais pontos dessa jornada, por suas próprias lentes.

Num mercado com poucas mulheres na liderança e, especialmente, poucas mulheres negras, como você se viu, aos 29 anos, na posição de — até onde temos notícia — primeira mulher negra a se tornar sócia de um fundo de investimentos no Brasil?

Quando eu olho em retrospectiva, penso que foi muito relevante, apesar de, no começo, ser um pouco difícil sentar nessa cadeira. A primeira reação, para mim, é me deparar com o desconforto de ser a exceção. Eu não quero validar, nem romantizar esse lugar. Por outro lado, é preciso reconhecer que estar num espaço como este é importante para o movimento que eu acredito que precisa ser feito na sociedade. Entendo esse lugar de poder como o de poder trazer uma perspectiva que vai englobar outros olhares. Ocupar a posição de sócia de uma gestora, ainda que seja uma gestora pequena perto do mercado financeiro como um todo, significou refletir diariamente: a serviço de que eu estou nessa cadeira? Desde a parte mais imediata, da representatividade estética e de ser uma referência para outras pessoas, até sair dessa camada mais superficial e ocupar um lugar de fala.

Gostaria de saber mais sobre esse lugar a partir do qual você fala. Poderia me contar sobre a sua origem e o seu começo de vida?

Sou de uma família bem típica de migrantes do Brasil. Nasci em Vitória da Conquista, na Bahia, e vim para São Paulo com um ano e pouquinho de idade, numa tentativa dos meus pais de se estabelecerem melhor. Cresci em Itaquaquecetuba, na região metropolitana de São Paulo, extremo leste. É uma cidade precária, sem muitas oportunidades sociais e econômicas. Eu e meu irmão mais novo crescemos numa vila de três ruas, onde mora toda a família da minha mãe — avó, tias e tios, muitas primas e primos.

No Ensino Fundamental, estudei numa escola próxima de casa que era dominada pelo tráfico. Esse é um contexto que te faz ter que ficar esperto e entender a dinâmica muito rápido. Minha mãe precisou buscar outra escola, no centro de Itaquá, quando eu tinha uns 12-13 anos. Era uma escola melhor, numa área mais urbana, perto da estação de trem, o que já trazia um outro tipo de movimento. Mas, ainda assim, tinha suas precariedades. Eu não tive professor fixo de Matemática no 2º e 3º anos do Ensino Médio, por exemplo. Poucos professores conseguiam avançar no estudo porque eram salas com sessenta alunos. Então, o Ensino Médio não foi aquela coisa de aprofundar, motivar, alimentar a gente com possibilidades. Era mais protocolar. Na escola, a gente não falava sobre faculdade, por exemplo. Isso não era discutido, nem incentivado. Acho que os professores não queriam frustrar a gente, abrindo uma possibilidade que não era tão real.

Fui trabalhar cedo, aos 14 anos. Comecei em lojinha do bairro, depois fui para um escritório na cidade do lado e depois para o comércio do Brás. Quis ter alguma independência e acesso a outras coisas. Meus pais também achavam melhor que eu trabalhasse porque tinham preocupações com todo o contexto que nos cercava. Várias amigas de infância engravidaram na fase de escola e muitos se envolveram, de alguma forma, com drogas; alguns morreram.

E o que você imaginava para a sua vida, quando era mais jovem?
Eu não tinha um pensamento muito formulado, mas me incomodava perpetuar nesse contexto. Quando terminei o Ensino Médio, eu estava trabalhando num escritório pequenininho de representação comercial. Fazia coisas muito simples, como atender o telefone e abrir cadastro de cliente, mas foi o meu primeiro acesso a

computador e esse contexto já começava a me provocar a pensar no que eu ia fazer. Um dia, uma amiga do bairro me contou que ia procurar emprego no Brás, no comércio popular, e eu falei: "Quer saber? Vou contigo."

Fiquei empregada no mesmo dia, numa loja de roupas femininas com fabricação própria. Comecei no caixa e fazia muita hora extra na produção. Foi a minha primeira ida para São Paulo. Eu tinha 17 para 18 anos. A partir daí, passei a olhar para além de Itaquá. E, pela primeira vez, pensei em fazer Administração porque achava que tinha toda uma questão de produção na loja que poderia ser mais bem gerenciada. Esse período de trabalho no Brás foi bem exaustivo. De casa até lá eram umas duas horas de condução. Lembro de uma certa revolta de ver o nascer do sol de dentro do trem lotado. Se você tirasse o pé do lugar, não conseguia colocar de volta.

No meu aniversário de 18 anos, uma outra amiga foi à minha casa e me contou que estava pensando em fazer prova para conseguir bolsa num cursinho, em São Paulo, e me indagou: "O que você acha de fazer?", e eu respondi: "Como assim cursinho? Eu estou supercansada da rotina do trabalho...".

Mas aquilo ficou na minha cabeça. Acabei fazendo a prova e ganhei uma bolsa para um dos melhores cursinhos de São Paulo. Consegui quase 70% de bolsa, que viabilizou que eu conseguisse pagar. Só que eu tinha que sair de Itaquá às 5h da manhã para o trabalho e chegava de volta 1h da manhã, depois do cursinho. Não tinha chance nenhuma de eu conseguir fazer isso. Trabalhei mais alguns meses para deixar o cursinho pago com o dinheiro da rescisão e combinei com meu pai de ele pagar o meu trajeto.

Como foi essa conversa na sua casa?

Foi a primeira vez que a gente sentou para falar de ensino numa

perspectiva mais estrutural, pensando na universidade. Meu pai ficou bastante surpreso, positivamente. Aquilo deu uma certa excitação nele e na minha mãe. Ao mesmo tempo, um sentimento assim: calma, não coloca todas as expectativas, talvez precise de mais tempo. Ele ficava o tempo todo tentando me preparar emocionalmente para uma possível derrota. E eu apostando, mas com aquele medo da frustração de não passar. Só que eu já estava muito provocada. No cursinho, eu via as pessoas estudarem realmente querendo alguma coisa. Isso me trouxe uma perspectiva do prazer pelo estudo e um olhar para a educação como meio de dar o próximo passo na vida. Decidi fazer isso de um jeito integral.

Estudava no cursinho à noite, que era o período mais barato, mas ia muito cedo e pegava todos os plantões. Eu me sentia na obrigação de ficar 100% dedicada porque sabia que ia ser muito improvável ter mais um ano de preparação. Nesse momento, entendi que o Prouni[25] podia expandir minhas opções e que eu podia fazer prova para as faculdades particulares, além das universidades públicas.

A minha dedicação era muito estranha para algumas pessoas da minha família. Lembro de escutar de uma prima: "Como assim, você vai parar de trabalhar e ficar só estudando?"

Mas, quando eu fui para a segunda fase da USP, aquilo virou uma conquista de todo mundo. Meu pai ficou tão feliz, tão feliz, que preparou uma comitiva pra gente ir a um restaurante comemorar. Um tio quis me levar para fazer a última prova.

E aí eu não passei na segunda fase da USP, mas passei na PUC para Administração e, pelo Prouni, consegui bolsa integral. Quando saiu meu nome na lista de aprovados — Jéssica Santos Silva, meu nome

---

25 Programa Universidade para Todos, do Ministério da Educação.

antes de casar, que é muito comum —, eu pensava: "Será que sou eu mesma? Devem ter trinta milhões de 'Jéssicas Santos Silva...'"

Eu não acreditava! Fui a primeira da família a acessar o ensino superior.

Eu não consigo falar sobre impacto social e transformação socioeconômica sem refletir sobre a minha própria trajetória e sobre a trajetória da minha família, que continua inserida em Itaquá. Mas, de novo, não gosto de exaltar história de exceção, nem quero gerar com a minha história interpretações de meritocracia. A exceção não é confortável para ninguém, a não ser para quem vê de fora. Para quem vive a exceção, olhar para trás e ver que a vida da minha família continua estruturalmente muito parecida, não é confortável. Ninguém deveria passar por uma escola de Ensino Médio que não tem professor; ninguém deveria passar por uma escola em que a aula pode ser paralisada porque um aluno jogou uma bomba dentro da sala; ninguém deveria ver o dia nascer e escurecer de dentro de um trem. A exceção ajuda a minimizar o quanto essa realidade é disfuncional.

Sim... E como foi a experiência da faculdade, que era algo tão distante antes?

Foi um grande choque social perceber como a minha família vinha de uma situação tão precária comparada com a das pessoas que estavam ali, dividindo sala comigo. Eu me sentia um peixe fora d'água. Era uma das pouquíssimas pessoas pardas e não tinham pessoas negras retintas[26] na minha sala. Tive muita dificuldade de me socializar, estudava bastante, fui virando a *nerd* da turma. Tive uma professora de Psicologia, Myrt Thânia Cruz, que era uma mulher negra, baiana e trazia uma reflexão social. Ela era meu porto seguro. Foi a primeira pessoa que me fez refletir sobre essa lacuna ou dis-

tanciamento social como potência. Eu falava para ela, indignada: "Eu nunca vou conseguir acompanhar essa turma, eles estão num outro patamar."

Muitos dos meus amigos de sala tinham feito *high school* fora do Brasil e eu zero sabia o que era isso. Mas ela falava para mim que a minha experiência de vida me fazia ter tanto material crítico quanto eles, só que de uma outra perspectiva. Ela me provocava para eu não aceitar o papel de vítima e olhar aquilo como potência: "Você conhece o mundo de uma outra perspectiva e, agora, também da perspectiva dos seus colegas."

Essa professora foi uma grande aliada e motivadora para eu continuar. E ela nos provocou logo no primeiro semestre com os processos seletivos de *trainee*, falando: "Olha, não é elegível para vocês agora, mas comecem a observar esses processos e se preparem para o próximo ano."

Fui fazendo todos os processos seletivos abertos porque levei aquilo a sério e passei no processo seletivo da PwC[27], no primeiro ano da faculdade. Comecei na empresa em setembro de 2008.

E então?

Foi, de fato, uma grande mudança porque transferi o curso [da PUC] da manhã para a noite e fui morar em São Paulo. Durante o processo seletivo, eu tinha conhecido a Talita Ferreira, de Mogi das Cruzes, que também estava na PUC como bolsista, e combinamos: "Se a gente passar, a gente vai encontrar um lugar para morar juntas

---

26 Expressão utilizada para se referir às pessoas negras de pele escura.

27 A multinacional é uma das maiores empresas de consultoria e auditoria do mundo.

e não ter que ficar indo e voltando todo dia porque não vai mais ter condições."

Nós duas passamos e começamos a viver aquela experiência de mudar de contexto social e econômico.

Eu entrei como *trainee* na área de auditoria, sem fazer ideia do que era. Ainda assim, estava muito empolgada pela oportunidade de um programa em uma empresa grande, internacional. Nos primeiros anos, fui entendendo que a auditoria tem uma função relevante de olhar para a conformidade — é conforme ou não; é de acordo com o que se espera das normas ou não —, mas o auditor não é pago para pensar o que deveria ser melhor. Aquilo começou a me incomodar, pois foi ficando claro que não tinha muito a ver com o meu perfil.

No terceiro ano de empresa, pedi transferência para a consultoria e fui trabalhar na área de operações, que recomenda melhorias em processos, fluxos e dinâmicas que aumentam a eficiência e a rentabilidade das empresas. No total, em oito anos de empresa, passei por mais de cinquenta ou sessenta clientes, em indústrias bem variadas. E, desde o começo, me envolvi com ações de voluntariado voltadas para jovens, principalmente do ensino público.

O que de mais positivo você experimentou nesse período?

A consultoria me colocava mais na linha de frente, me expunha mais. Comecei a viajar muito, conhecer outras culturas e dinâmicas sociais e precisava pensar para além daquilo que me era condicionado, ser mais criativa, ter uma voz mais crítica. Também comecei a ser muito exigida a falar inglês, em projetos com empresas vindo montar fábricas no Brasil. Tentei fazer aulas em escolas tradicionais, mas era um buraco muito grande e uma necessidade de preenchê-lo muito rápido por conta da carreira. Fui cozinhando isso

por um tempo até que decidi fazer um intercâmbio. Eu estava com 24-25 anos. Pedi demissão para ir e um sócio falou: "Vamos encontrar uma alternativa de você ficar um tempo fora, ainda em prol da empresa."

Consegui uma licença. Fiquei seis meses no Canadá, em 2014. Na volta, fiz a prova de proficiência e, em pouquíssimos meses, fui promovida para supervisora; um ano depois, gerente. Então, em menos de dois anos, pulei dois degraus da minha carreira, de uma maneira antecipada, em relação aos meus pares e à minha faixa de idade.

O que teve de importante nesse período no Canadá?
Foi minha primeira experiência fora do Brasil. E foi uma grande experiência. Fiquei três meses em um centro que dava apoio para imigrantes e refugiados tirarem cidadania canadense. Conheci gente de várias culturas, da Ásia, do Oriente Médio, da África. Foi quando comecei a ter noção de raça. Na volta para o Brasil, foi um choque.

A questão racial, até então, não tinha sido um ponto?
Pelo fato de eu ser fruto de um relacionamento inter-racial, a questão de raça sempre passou pela minha vida, mas não de um jeito explícito. Eu cresci com a família branca da minha mãe. Então, sempre soube que eu não era branca como as minhas primas, mas a gente nunca discutiu o assunto com consciência. Meu pai também é uma pessoa negra que não coloca a questão de raça no centro da mesa.

Comecei a alisar o cabelo muito jovem, desde os 12-13 anos. Quando adolescente, fazia todas as maquiagens possíveis para afinar o nariz e não destacar a boca. Cheguei a ter o cabelo loiro. Se eu mostrar foto, parece outra pessoa. E, de fato, era outra pessoa porque fui criando mecanismos de me preservar, de não levar as questões de raça como uma discussão. De alguma maneira, mesmo

que inconscientemente, eu reforçava o benefício da passabilidade[28] exaltando aquilo que esteticamente era mais aceito socialmente.

No Canadá, pela primeira vez, vi essa conversa sendo qualificada. A partir daí, iniciei um processo de autoconhecimento. Não queria mais química no meu cabelo e fui fazendo minha transição capilar[29]. Muitas mulheres negras passam por esse movimento de identidade racial a partir da estética. Comecei a só fazer escova, mas era supercansativo porque eu tinha de escovar o meu cabelo todos os dias, trabalhando 16 horas diárias. Era loucura!

Chegou uma fase em que eu cortei meu cabelo curto e comecei a deixá-lo natural. Na época, eu era gerente e lembro de uma outra gerente me perguntar, explicitamente, se estava tudo bem comigo porque eu estava muito "bagunçada". Ela era uma mulher negra que não se reconhecia como tal e alisava o cabelo. Outras pessoas também fizeram piadinhas. Então, nesse momento, eu já estava com a identidade racial acontecendo e isso virou conversa.

E o que te fez ir para o mercado de investimentos de impacto?
Eu fui tendo uma boa carreira na PwC. Tinha um sócio que falava para mim: "Acho que você vai ser uma das sócias mais jovens."

Mas eu tinha muita crise. Lembro de ficar em projetos 16 horas por dia e, no final, me perguntar: "Isso vai melhorar o quê? Para quem?". Comecei a questionar o resultado do meu trabalho. E, depois também comecei a me indagar: "O que sou eu sem o crachá? O que fica da Jéssica realmente?".

Fiquei por um tempo rodando em círculos, até que meu companheiro me falou sobre um *workshop* no Impact Hub[30] sobre trabalho com propósito. Iniciei, paralelamente, um programa de autodesenvolvimento que se chamava Ser.vir, e comecei a descobrir um mundo de coisas. Pedi férias e, nesse período, pesquisei todo esse mundo

que estava se abrindo. Encontrei a Artemisia, a VOX e alguns outros nomes de instituições que estavam trabalhando no ecossistema de impacto, em meados de 2016.

Fiquei absurdamente encantada com o manifesto no site da VOX, que exaltava o acesso das pessoas a serviços e bens essenciais e falava sobre gerar melhoria de vida para tantos que, assim como eu, tinham a vida marcada pela escassez. E vi que tinha um processo seletivo aberto na empresa para uma vaga de coordenadora de gestão e mensuração de impacto. Quando abri a descrição, falava sobre acompanhar a performance das empresas, indicadores, tese de acesso à saúde, inclusão financeira e educação. A parte de *business* eu tinha feito durante muito tempo como gerente de operações na PwC. E a parte de entender o acesso à educação, saúde e inclusão financeira estava atravessada na minha vida. Então, quando eu vi o *job description*, apostei, mesmo sabendo que eu não tinha qualificação específica

---

28 O termo passabilidade (em inglês, "*passing*") significa a possibilidade de uma pessoa ser lida socialmente como membro de um grupo identitário diferente do seu grupo de origem — por exemplo, uma pessoa negra de pele clara se passar por branca, por razões que vão desde a sobrevivência até o aumento de aceitação social por um grupo dominante. O conceito de passabilidade se insere no contexto do "colorismo", referente à discriminação que se orienta especialmente pela cor da pele, muito comum em países que sofreram colonização europeia e em países pós-escravocratas. De uma maneira simplificada, o colorismo quer dizer que, quanto mais pigmentada uma pessoa, mais exclusão e discriminação ela irá sofrer. Nessa perspectiva, a pessoa negra de pele clara, mesmo sem desfrutar dos mesmos direitos de uma pessoa branca, é mais "agradável" aos olhos de uma sociedade estruturalmente racista e, por isso, pode ser mais "tolerada" em seu meio, num processo compreendido como falsa inserção e "camuflagem do racismo".

29 Processo de abandonar processos químicos utilizados nos cabelos, em alisamentos e relaxamentos, por exemplo, permitindo que os fios crespos, ondulados e cacheados voltem à textura original.

30 *Coworking* e rede de inovação que abriga e fortalece empreendedores sociais.

para aquilo. Vislumbrei que seria a primeira vez que eu iria juntar a minha experiência profissional com minha experiência pessoal. Apliquei para o processo seletivo, que foi longo, com mais de duzentos candidatos, e entrei. Se a caixinha de pandora estava sendo aberta na PwC, na VOX então... A partir daí, não foi mais possível separar quem eu era e o que era a minha contribuição profissional. Precisei resgatar minha identidade para conseguir potencializar as contribuições no trabalho.

Como foi viver essa mudança?
Eu saí de um escritório com cinco mil pessoas de uma empresa mundialmente reconhecida para outra que ficava em uma casinha na Vila Madalena[31] com nove pessoas. Tinha um mesão de trabalho, sem lugar marcado, sem hierarquias postas. Me lembro da Gabriela (sócia da VOX), que na época tinha acabado de ser promovida a analista júnior, com 21-22 anos, entrando em discussões críticas com o Daniel [Izzo], fundador e CEO da empresa, e o Giba [Gilberto Ribeiro], sócio e COO. Aquilo era inédito para mim. Uma outra geração de mulheres jovens discutindo na mesa. E a VOX tem um lugar de pioneirismo e de apostar numa coisa, mesmo sem ter todo o caminho já traçado. Isso marca muito. Por causa desse lugar de vanguarda, outros atores do Brasil estavam olhando para a gente, buscando referências. Viver isso foi imenso.

Como os elementos da sua trajetória pessoal passaram a interagir com o seu trabalho? Você poderia dar alguns exemplos?
Diariamente, eu entro nas discussões pensando no que elas significam do ponto de vista da equidade — seja para desenvolver um novo produto, fazer um investimento, estruturar um time, puxar a construção de um posicionamento antirracista na instituição onde

eu estou, ou o que quer que seja. Eu escolhi ter essa lente. A minha atuação profissional está nesse lugar de falar: para além da consciência, o que podemos mudar na prática?

Vou dar o exemplo da Diaspora.Black [empresa que recebeu investimento da VOX]. É uma plataforma que provê acessos a experiências afrocentradas, ou seja, com uma visão de mundo para além daquela que nós fomos condicionados, da colonização. Ela inicia isso olhando muito para a questão do turismo — você conhece as referências e registros de contribuição da população negra na cidade de São Paulo? Quando você passa pelo centro, sabe qual é a história do bairro da Liberdade? Ou seja, a Diaspora faz uma imersão de ampliação de consciência e te dá possibilidade de se alfabetizar numa perspectiva negra, olhando para outros parâmetros de mundo.

Eu falo da Diaspora.Black e me arrepia porque foi lá que eu comecei a expandir a minha capacidade de visão e a entender que toda a cultura e valor da memória negra está muito além da dor. Ela está dialogando com a potência, com a possibilidade de olhar para o mundo de outro jeito. Conheci a Diaspora em 2018 ou 2019 — eles eram acelerados pela Artemisia[32] e eu era mentora lá. Puxei toda a discussão e a liderança para fazer o investimento coletivo. Conseguimos captar mais de seiscentos mil reais com mais de oitenta investidores.

Na análise de investimento, a primeira coisa é identificar se o problema [que a empresa se propõe a resolver] é relevante ou não.

---

31 Bairro de classe média alta em São Paulo (SP).

32 Organização sem fins lucrativos voltada à disseminação e ao fomento de negócios de impacto social no Brasil.

Quando falamos de raça no Brasil, nem chegamos nessa discussão. Nós precisamos reconhecer que a raça está permeando e atravessando a nossa experiência diariamente. Passaram-se quinhentos anos e continuamos acreditando no mito da democracia racial. Ainda achamos que aqui nós não temos esse problema. Então, reconhecer a transformação social que será gerada com a equidade racial é um ponto super-relevante para uma tese de investimento de impacto.

Outro exemplo que eu gostaria de comentar é que, no fundo dois da VOX, nós fizemos um investimento numa *startup* que se chama *Wecancer*. É uma *healthtec* que trabalha com uma plataforma para acompanhamento remoto e apoio de pacientes oncológicos, contratada por alguns hospitais que atendem também à rede pública de saúde. O grande objetivo é trazer melhoria na qualidade e na expectativa de vida dos pacientes. E isso eu vivi na pele com a minha mãe. Há alguns anos, ela teve um câncer de mama e fez o tratamento pelo SUS. Eu acompanhei a cirurgia, estive com ela dividindo o quarto com outras quatro mulheres, todas num processo bem delicado. Felizmente, ela conseguiu acesso a um hospital público que é referência na saúde da mulher, em São Paulo, o Pérola Byington. Mas viveu situações de dúvidas e inseguranças que iam além do que o hospital dava conta. Isso é uma experiência pessoal.

A *Wecancer*, com a qual nos deparamos em 2020, reconhece esse cenário e fala: grande parte do tratamento de câncer precisa ser continuado para além da porta do hospital. O que a *Wecancer* faz é conectar profissionais com o paciente oncológico e dar continuidade a esse acompanhamento, inclusive melhorando a capacidade da equipe médica de ter informação sobre o estado daquela pessoa. Os empreendedores do *Wecancer* também tiveram experiência pessoal trágica, perderam as mães para o câncer. Isso fez com que eles tivessem que olhar para esse problema não só como uma oportunidade de mercado, mas como realmente resolver isso. E a minha

contribuição para essa análise foi demonstrar por que o acompanhamento remoto é importante — ele não deve nunca substituir o acompanhamento presencial, mas é super-relevante para a eficiência do tratamento. Neste caso, eu tive uma experiência pessoal que contribuiu, mas que também me exigiu olhar para a situação macro de milhares de pacientes que passam pelas mesmas barreiras no nosso país e têm como consequência as suas vidas ceifadas pela falta de acesso adequado ou pela longa espera. De todo modo, estarei sempre trazendo a perspectiva de gênero, raça e classe em tudo.

Vi você dizer numa entrevista que, pela primeira vez, precisou* sentir *para fazer uma análise. No trabalho com gestão e mensuração de impacto, como se juntam métricas, metas, sentimentos, sensibilidade e resultados?
A ambição de impacto exige que a gente saia da nossa caixa e amplie a visão na gestão do negócio, sem ficar míope só na margem financeira. É olhar junto: o que vai ser mais relevante para a pessoa que acessa aquele produto ou serviço? O que de fato vai fazer efeito? A minha atuação me fez ter que sentir e entender para além do número, e isso incluiu resgatar as minhas memórias e tudo aquilo que eu vejo no contexto de onde eu venho e que espelha tanto o nosso Brasil.

A minha bagagem de consultoria me deu o vocabulário e o pensamento do que é eficiência, do que é indicador, de como um negócio trabalha a sua proposta de valor. E a minha experiência pessoal me deu perspectivas de entender o que mexe o ponteiro na ponta. O diferencial que eu trago é que eu estou operando no meio desses dois mundos. Antes da vox, eu precisava me afastar das minhas memórias e sentimentos, senão não conseguia nem dar o próximo passo. Na mensuração e gestão de impacto, dificilmente eu consigo fazer alguma coisa se eu não estiver sentindo o que isso significa e me conectando com a realidade dos dados para além da bolha dos grandes centros.

Você já teve a experiência de trabalhar sob a liderança de alguma profissional negra em quem pudesse se espelhar?

Zero. E os modelos de profissionais mais bem-sucedidas que eu tive no começo da carreira eram de um tipo que eu olhava e pensava: "Eu não quero ser essa mulher; é cruel trabalhar assim." Elas trabalhavam muito mais intensamente do que os homens e me chamava atenção como precisavam colocar uma armadura para bloquear tudo o que viesse da vida pessoal. E, por outro lado, eu vi mulheres tendo a carreira congelada ou sendo demitidas depois da maternidade. Tem um caso específico que me lembro bem de uma profissional que estava no mesmo nível que eu, ficou seis meses de licença-maternidade, e foi deliberadamente atrasada em dois anos na carreira. Enquanto isso, eu fiquei seis meses no Canadá estudando inglês, voltei para o Brasil e logo fui promovida. Ela até se sentiu incomodada, quando virei chefe dela. E provavelmente eu me sentiria da mesma maneira.

Eu também tive algumas dificuldades na posição de liderança feminina. Quantas vezes na minha carreira eu declinei aceites por pura insegurança? Em 2019, por exemplo, recebi o convite para fazer uma fala na conferência do GIIN, que é uma das maiores no *impact investing*, e naquele ano seria sediada em Amsterdã. Eu era a única mulher da América Latina no palco. Foi minha primeira viagem para a Europa. O primeiro ímpeto foi de não aceitar o convite por medo: "Não sei se vou ser a melhor pessoa para isso", questionei.

E percebo que esse não é um problema só meu. Tem uma estrutura que faz com que estejamos o tempo todo num modo de questionamento interno das nossas capacidades. E como eu opero numa lógica de ir me fortalecendo internamente? Tem sido importante a troca com outras pessoas para não me isolar no meu desenvolvimento.

E você acredita que a área de investimentos de impacto está pronta para a permanência das mulheres na liderança?

Eu acredito que sim. A gente vê um crescente e as instituições estão começando a dar o passo de olhar da porta para dentro. Agora, a lição de casa está feita? Acho que dificilmente dá para falar que sim. Nós ainda não temos uma boa fotografia de gênero e menos ainda de raça, nem entre aqueles que estão protagonizando essas soluções, fazendo a alocação do capital, nem entre aqueles que recebem esses aportes, nos negócios investidos. E, quanto menos pluralidade a gente tem em cada um dos elos dessa cadeia, menos diversidade a gente vai ter nos efeitos.

Quando olhamos para as desigualdades no Brasil, a gente olha como um todo. E, cada vez mais, será necessário entender, de fato, qual a cor, o CEP, quais as características e de que forma essas desigualdades se estabelecem e se perpetuam. As desigualdades no nosso país foram se cristalizando a ponto de que, em determinados contextos, a projeção é que só vamos alcançar igualdade racial no ambiente de trabalho em 150 anos; e igualdade de gênero em 80 anos[33]. A gente pode e deve esperar tanto tempo?

Então, a gente precisa entender a que se referem essas desigualdades para conseguir ir desmanchando esses nós. No ecossistema de impacto brasileiro, a gente ainda permeia superficialmente essas discussões. Quem serão os públicos mais atingidos pelos desastres ambientais que a gente vê acontecer cada vez mais? Qual o grau de vulnerabilidade que esse público já tem? Cabem os dois movimentos — olhar para o todo e olhar para os *frames* onde aquilo se manifesta com maior agressividade. Uma coisa não exclui a outra.

---

33 Instituto Ethos (https://bit.ly/3HW1d5b)

Até para a gente ter um amadurecimento desse ecossistema, essa pluralidade de ações é necessária. Eu quero olhar como eixo central das minhas discussões a problemática de raça, gênero e classe.

Imagino que não seja fácil deixar uma posição de prestígio e de pioneirismo como a da VOX. O que você precisou conciliar internamente para tomar essa decisão?

É um movimento profundo. Eu estava numa posição de sociedade, numa carreira bastante estruturada, relacionada com o ecossistema local e internacional. A minha movimentação acontece nesse lugar de questionar: onde eu quero colocar ainda mais atenção agora? Eu sou muito feliz e honrada pelo legado que deixei na VOX, de uma estrutura de gestão e mensuração de impacto da qual eu me orgulho. Sou muito feliz e honrada também pelas contribuições que a VOX deixa em mim e pelas possibilidades de construção que aconteceram nesses cinco anos. O movimento agora é de um chamado ainda maior. Eu me sinto madura e pronta para dar esse outro passo necessário. Quero discutir ainda mais profundamente o foco das soluções. O formato de como isso vai se manifestar ainda está em aberto. Quero escutar, observar e aprender mais com quem está na ponta, diariamente vivendo o problema, antes de ir preenchendo e materializar algo, até para fazer jus a esse movimento.

Fazendo um balanço, que decisões você considera que foram chave na sua carreira até aqui?

Para mim, foi fundamental assumir cada vez mais as rédeas daquilo que eu queria para a minha atuação. Sobretudo pela minha trajetória pessoal, o caminho do automático, do moedor de salsicha, era muito forte, sabe? Passar pela Pirâmide de Maslow[34] faz com que a gente vá aceitando as coisas: "Então tá, já está melhor." É o lugar de

se acomodar e de naturalizar. Um elemento chave na minha vida é, de tempos em tempos, parar de naturalizar o *status quo* e dizer: "Espera aí, o meu trabalho pode ser diferente. Eu posso ter mais autonomia, maior alcance e pegar mais as rédeas da mudança que almejo no mundo."

Sair de uma organização de cinco mil pessoas e ir para outra com nove foi uma forma de fazer isso.

Eu falo muito na questão do autoconhecimento e do autodesenvolvimento conectada com o coletivo. Quantas mulheres se deparam o tempo todo com inseguranças e com dificuldade de apostar? A minha entrada na VOX foi um pouco isso. Quando vi a posição, pensei: "Não sei se eu preencho os 100%, acho que preencho uns 60%, mas vou dar conta desses outros 40%." E vamos!

Poderia dar vários outros exemplos. No dia que eu estava falando na conferência do GIIN para os meus pares europeus e norte-americanos, uma plateia grande, eu tentava pensar em todos aqueles que vieram antes de mim. Para além do que era o objetivo específico daquele trabalho, eu percebi: é importante que eu esteja aqui nessa bancada. Esse é quase um balanço diário. Apostar mais, acreditar e beber uma dose mais forte de autoconfiança.

---

34 Esquema que ilustra a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, uma das ideias da Psicologia que mais influenciaram disciplinas da Administração, segundo a qual as necessidades humanas apresentam uma relação hierárquica capaz de direcionar a motivação dos indivíduos para diferentes tipos de satisfação.



DICAS DE LEITURA

- *Torto arado*, Itamar Vieira Junior (Todavia, 2019)
- *Racismo estrutural*, Silvio Almeida (Editora Jandaíra, 2019)
- *Quarto de despejo*, Carolina Maria de Jesus (Ática, 2019)
- *Mulheres, raça e classe*, Angela Davis (Boitempo, 2016)
- *Economia donut: uma alternativa ao crescimento a qualquer custo*, Kate Raworth (Zahar, 2019)
- *Desenvolvimento como liberdade*, Amartya Sen (Companhia de Bolso, 2010)
- *A economia dos pobres: uma nova visão sobre a desigualdade*, Abhijit V. Banerjee e Esther Duflo (Zahar, 2021)



“

Grande parte
das coisas
que faço é
porque sigo
o que sinto

FERNANDA CAMARGO

Disciplina e resiliência de atleta misturadas com um certo temperamento artístico, doses generosas de cara de pau e uma pitada de ousadia. Na carreira de Fernanda Camargo, esses são ingredientes fundamentais. Com uma bagagem de quase trinta anos no mercado financeiro, a executiva resolveu empreender para seguir fazendo negócios estritamente dentro de seus valores e convicções. Movida pelo espírito all in *de quem trabalha duro e tem muita fé — na própria verdade e em algo maior —, ela conta que já viveu situações profissionais que lhe deram a sensação de pular do avião sem paraquedas, tendo a certeza de que estaria segura antes de chegar ao chão*

Onde nasceu *São Paulo (São Paulo)*

Quando entrou no mercado financeiro *1992*

Resumo da carreira *Idealizadora e sócia fundadora da Wright Capital Wealth Management (desde 2014); sócia da Vinci Partners (2010-2014); sócia da Gávea Arsenal Gestão de Patrimônio (2003-2010); distribuidora de produtos de* capital markets*; tesouraria e produtos estruturados para empresas e institucionais no Standard Bank (2001-2002) e Deutsche Bank (1995-2001); e estágio na Merrill Lynch em São Francisco, Califórnia (1994-1995)*

Formação *Cursou Economia (PUC-SP) e tem cursos de extensão em Corporate Finance (University of California — Berkeley)*

No ano de 2010, Fernanda Camargo tomou uma decisão crítica para sua carreira. Ela ainda não sabia, mas, ao resolver que não seguiria com seus sócios na venda da gestora Gávea Investimentos para o banco J.P. Morgan, abrindo mão de uma proposta financeira importante, em nome do propósito que estava buscando sedimentar no trabalho, começava a ser preparado o solo que receberia a semente da Wright Capital, gestora de patrimônio que fundou quatro anos mais tarde em sociedade com o marido, o advogado Alexandre Lindenbojm, cujo foco é atender famílias que tenham olhar para transformação social. O casal se conheceu em 2011, trabalhando juntos, e Fernanda gosta de contar que o alinhamento

foi tanto que, alguns anos depois, resolveram se casar e se tornar sócios no próprio negócio.

O ponto de virada aconteceu quando a empresária se deu conta de que só conseguiria seguir na carreira se pudesse deixar para trás os conflitos de interesses que vivera por tantos anos, em grandes instituições. "Eu gostava do desafio do mercado, mas me questionava o tempo todo: 'E quem não tem a mesma oportunidade? Os que são deixados de fora? Como nós acolhemos isso? Só vai fazer sentido se gerarmos valor para todos', eu pensava". Sem encontrar outras casas com o mesmo alinhamento de valores, Fernanda decidiu empreender. Ao mesmo tempo que "gestava" em si uma empresária do mercado financeiro, engravidou do filho Benjamin. "Na época, eu já estava com 39 para 40 anos e o Xan *[Alexandre]* falava assim: 'Você quer abrir uma gestora, casar, ter filho e cachorro e ainda mudar o mundo? Mais o quê?'. '*All in!*', eu dizia". A expressão parece resumir bem o estilo da executiva, nos negócios e na vida.

Fernanda se diz movida à inspiração. Uma delas é o financista Roger Wright (*in memoriam*), com quem conheceu a gestão de patrimônio, em 2002, e a quem se refere como um grande mestre, a ponto de homenageá-lo no nome de sua empresa. "Sempre ouvi do Roger que o caminho mais curto nem sempre é o melhor; e que fazer certo sempre compensa no longo prazo", diz. Mas as grandes referências da executiva começam com as mulheres de sua própria família. Sua tia-avó Esther de Figueiredo Ferraz foi a primeira mulher, no Brasil, a se tornar ministra, na década de 1980, durante o governo Figueiredo. E a avó paterna, Lucia, irmã de Esther, sempre habitou o imaginário de Fernanda como uma mulher cheia de atitude, criativa e atenta às pessoas. "Elas não tinham o menor problema de ligar para quem quer fosse para mudar a regra. Isso veio forte no sangue", conta.

Fernanda Camargo também tem trabalhado para mudar as regras do jogo, ajudando na articulação de mudanças regulatórias, estimulando gestores tradicionais a olhar para a sustentabilidade e apoiando gestores de fundos de impacto, em benefício da indústria como um todo. Os sócios da empresária, que no princípio se preocupavam com o tempo que ela dedica a questões externas ao seu próprio escritório, hoje compreendem o "jeito Fernanda de fazer negócios". "Quantas vezes eu não fui em um concorrente para falar sobre negócios de impacto, ESG ou filantropia? Porque se ele não entrar, o mercado não vai andar. Sozinhos não vamos mudar o mundo", justifica.

O "jeito Fernanda de fazer negócios" inclui ainda a habilidade de criar amizades por onde quer ela que vá — outra herança da avó Lucia —, além de um certo temperamento artístico, que leva a economista a tomar decisões movida por sentimentos que extrapolam planilhas. Tudo isso convivendo com um alto grau de disciplina e resiliência, adquiridas no tempo em que foi atleta da natação, durante a juventude, e também de estudos e práticas do budismo, que conheceu quando morou na Califórnia, no início da carreira, enquanto fazia estágio na Merrill Lynch, cursava Finanças Corporativas em Berkeley e trabalhava de *babysitter*. A cabala viria depois, tornando-se elemento fundamental para lhe dar confiança nos momentos em que assumiu riscos maiores, indo além da lógica do mercado. A base espiritual é outra herança de família: "A fé e a reza da minha avó Tecla, mãe da minha mãe, tinham uma força de fazer tremer", diz.

A equação que envolve distribuir o tempo entre dedicar-se a fazer seu negócio crescer, ajudar a atenuar algumas dores do mundo e passar tempo com a família ainda está por ser resolvida por Fernanda. Ou não. Como ela mesma disse em um dos relatórios

de impacto de sua empresa, "para realizar mudanças na escala que o mundo precisa hoje é necessário ousadia, foco e muito trabalho. E uma boa dose de insanidade".

A seguir, uma dose das ideias, da trajetória e das principais realizações de Fernanda Camargo.

Segundo ouvi numa entrevista, você via de perto a experiência do seu pai no mercado financeiro — uma vida a la lobo de Wall Street —, e achava que isso não combinava com você, mas, ainda assim, escolheu esse caminho. Por quê?

Acho que nós acabamos escolhendo aquilo que conhecemos. Ou, como aprendi mais tarde, ao buscar amor e reconhecimento, acabamos copiando nossos pais. O meu universo era o mercado financeiro. Eu ouvia falar daquilo o dia inteiro. Até pensei em fazer Direito, seguindo o exemplo de minha tia Esther, que além de ter sido ministra da Educação, era uma grande advogada. Mas na época de escolher, meu pai tinha quebrado, a situação estava muito difícil, e eu pensei: "O Direito vai demorar muitos anos para me dar retorno, o mercado financeiro pode ser mais rápido." Eu estava no último ano do colégio ainda e, no final do dia, pegava um ônibus lá no Morumbi[35] e ia pendurada até o centro da cidade *[risos]*. Fui bater na porta de várias corretoras. Todo mundo falava: "Você é um bebê, volta pra casa". Até que um amigo do meu pai disse: "Se você vai ficar circulando aqui pelo centro de São Paulo, é melhor ficar comigo; pelo menos, está protegida".

---

35 Bairro nobre da capital paulista, distante cerca de quinze quilômetros do centro da cidade.

A corretora ficava na rua Líbero Badaró, bem perto da Bovespa. Isso na época em que o pregão era lotado de corretores e você escutava a gritaria de longe. Quando uma mulher passava na frente, parecia que eles iam avançar. Eu tinha medo e, por isso, dava uma volta imensa só para não passar ali. Na corretora onde eu trabalhava, havia uns sessenta homens e só eu e mais uma mulher. Comecei como estagiária. Nessa época, minha mãe construía agências para bancos e eu ia atrás dos clientes dela para trazê-los como clientes para a corretora.

Um dia, recebi a seguinte proposta de dois corretores: "Se você trouxer clientes, podemos te comissionar."

Depois de um tempo, vi que eles ficavam com 95% e eu com 5%. Eu era uma menina, estava começando, mas não achei muito justo *[risos]*. Acabei indo trabalhar com o dono da corretora, um senhor superbem-humorado e paciente. Aprendi a operar ouro, boi, juros, bolsa e outras coisas. Fiquei na corretora dos 16 aos 18 anos e fui guardando dinheiro.

Na época, assisti àquele filme, *Wall Street*[36], com o Michael Douglas, e cismei que queria trabalhar na Merrill Lynch, que era a maior corretora do mundo. Eu havia conhecido um argentino que morava em San Diego e ele conhecia um diretor no escritório da Merrill Lynch de lá. Me passou o contato e eu mandei um fax com meu currículo. Eles não respondiam, então, eu mandava de novo. Fiz isso por vários dias. Na corretora, tiravam sarro da minha cara: "Fernanda, não perca seu tempo, você acha que eles vão te chamar?".

Mesmo assim, eu seguia ligando. Meu inglês era triste. Depois de tanto mandar fax, uma pessoa me retornou, dizendo: "Eu nunca vi tamanha persistência".

E, por conta disso, eles me mandaram um convite para fazer um estágio lá. Nesse dia, eu subi na mesa da corretora e dancei *[risos]*.

Como foi essa temporada na Califórnia? Que aprendizados você destacaria?

Eu estava no meio da faculdade e tranquei para poder ir, em 1994. Foi uma superexperiência, porque, além de ir trabalhar na Merrill Lynch, eu fui morar em San Diego, que era um paraíso. Fiz um grande esforço para chegar lá, usei minhas economias, passei alguns meses dormindo num colchão no chão da casa do meu amigo argentino. Depois, ele me apresentou um amigo dele do futebol, o Morgan, piloto do F14 na marinha americana e professor da Universidade de San Diego que morava numa casa superbacana na frente da praia, em La Jolla, e me alugou um quarto.

Nessa época, eu já namorava há alguns anos um americano, o Mark, e ele queria morar em São Francisco. Consegui ser transferida e passei mais um ano e meio lá. Decidi, então, tirar o tal *Series 7*, um teste igual o CFP[37] daqui. A Merrill Lynch não patrocinava o *Series 7* para estagiários, então, um dia, eu parei o carro na frente de outra corretora, a *Charles Schwab*, entrei e contei minha história para um senhor que devia ser um gerente lá: "Você não imagina o trabalho que deu para eu chegar do Brasil até aqui. Eu faço estágio na *Merrill Lynch*, mas eles não vão custear o teste. Eu seria muito grata se vocês me patrocinassem."

Eu não ia trabalhar com eles nem nada, mas ele foi com a minha cara e falou: "Ok, nós patrocinamos você."

Aí você vai aprendendo que tem que se comunicar, tentar, bater em portas... Eu fiz muito disso. Quando me mudei para São Francisco,

---

36 *Wall Street: poder e cobiça* (1987, EUA)

37 Sigla para *Certified Financial Planner*, certificação reconhecida internacionalmente que prepara para o exercício da atividade de planejador financeiro pessoal. Embora não seja requisito obrigatório, é um diferencial no mercado.

precisava arrumar um dinheirinho a mais para rachar o aluguel com meu namorado, então, fui buscar trabalho como *babysitter*. Fui ao Whole Foods, um supermercado de orgânicos em Sausalito, que era uma região riquíssima, e coloquei um cartaz laranja com meu nome:

18 years old

Brazilian

Part-time job at Merrill Lynch

Looking for babysitting opportunities

Recebi muitas ligações! Uma das pessoas com quem trabalhei foi a Sarah, que inclusive era minha cliente na Merrill Lynch. Cheguei na casa dela, ela me deu a chave do carro e abriu uma conta no banco pra mim. Eu não acreditei na confiança. Muito diferente do Brasil. Eu ia com a Hilux da família buscar as crianças na escola e levava os filhos dela para mil programações. A Sarah trabalhava muito, era superempreendedora.

E eu tinha saído do mundinho do brasileiro mimado. De repente, você chega num outro país e aprende que vai ter que se virar. Você mesma lava, cozinha, passa, cuida de tudo e ainda trabalha e estuda. Não tinha moleza. Então, foi um choque — um choque bom. Ia de manhã para o estágio na Merrill Lynch, à tarde, *babysitting* e, à noite, Berkeley. De manhã, significava quatro da manhã porque tinha que cravar com o horário de Nova Iorque.

Depois de tudo isso, quando eu quis voltar para o Brasil, eu já me sentia muito independente e não tinha cabimento voltar para a casa da minha mãe. Eu queria morar sozinha e continuar me virando. Cheguei, mandei currículos para todo mundo, inclusive lojas de roupas, bancos, corretoras... Eu queria fazer qualquer coisa que pagasse meu aluguel.

Me chamaram para uma entrevista no Morgan Grenfell, que estava sendo comprado pelo Deutsche Bank. Eu já falava inglês bem,

tinha o *Series 7*... Lembro que na entrevista me perguntaram quanto eu queria ganhar. Liguei para todos os meus amigos que já trabalhavam no mercado para saber o que era justo. Voltei, falei um número e eles toparam.

Tesouraria não era um ambiente bastante hostil às mulheres?
A tesouraria é um grande desafio. Naquela época, era pior, pois os bancos podiam tomar muito mais risco. Então, a pressão era homérica, você estava o tempo todo correndo contra o tempo, tendo que olhar vários mercados. Os ânimos estavam sempre aflorados. Durante o dia, o clima era pesado e, quando acabava, estava tudo bem, todo mundo amigo de novo. Nessa época, na tesouraria do Deutsche Bank, havia umas quatro mulheres e uns quarenta homens. Eu demorei uns vinte anos para parar de falar palavrões. E era tanto *stress*, tanto trabalho que não dava nem para pensar em ir ao cabeleireiro ou comprar roupas... Eu pedia para o *office boy* me trazer umas camisas brancas e pronto, era isso. O resto eu achava que era tudo muito superficial. Fui perdendo o feminino. E como fui nadadora, piorava, porque atletas não são muito ligados a vaidades.

E por que você acha que se deu bem nesse ambiente, mesmo com toda a hostilidade?
Desde a minha infância, eu suporto um bom grau de pressão. Acho que nem faz bem. Faz tempo que estou tentando rever isso, mas você se acostuma. Tive um técnico de natação que me fazia nadar dez quilômetros por dia e vivia dizendo "dor é bom". Eu registrei que dor é bom. Então, eu desenvolvi essa resiliência, era capaz de passar anos em um lugar assim.

Ao mesmo tempo, o lado humano sempre foi importante para mim. Herdei a habilidade da minha avó paterna com pessoas e uma

certa cara de pau somada à insistência. Minha avó sempre tratou todo mundo igual, podia ser o presidente da República, o Papa ou o rapaz que cuida dos carros na rua. É ser humano, vai morrer igual, é todo mundo igual. Eu trouxe isso dela e me ajudou muito. Eu ligava com naturalidade para clientes que muita gente não tinha coragem de acessar porque eram pessoas importantes, por exemplo.

Me lembro de quando o Deutsche Bank comprou o Morgan Grenfell e meu chefe me disse que eu deveria ir para Londres para uma reunião com um tal Anshu Jain[38]. Ninguém me contou quem era ele, só me disseram para ir bem preparada. Cheguei nessa reunião, e encontrei uma sala imensa com uma mesa oval e várias pessoas sentadas ao redor. O Anshu perguntava o que a pessoa fazia e como fazia. A pessoa respondia: "Eu cubro *hedge funds*[39] em Nova Iorque. Mando *research* três vezes por dia, faço reuniões, etc.", e ele falava com a maior frieza da face da terra: "Ok, obrigada. Não preciso de você. Está dispensado."

E assim foi, um por um. Eu tremia igual uma vara quando entendi que podia ser demitida ali, a sangue-frio. Ninguém me avisou antes.

Chegou minha vez, fui falando os nomes dos clientes que eu cobria, a receita que gerava etc. Eu tinha tudo anotado bonitinho... E o Anshu perguntou: "Como é que você faz isso?", e eu disse: "Os clientes são meus amigos, viajamos para a praia, marcamos almoços, alguns são parceiros de esporte etc." Surpreendentemente, ele respondeu: "É isso que eu quero!"

Eu não tinha a menor ideia do que estava acontecendo. Eu tinha 20 anos. Nunca tinha visto aquilo. Ele, então, me pediu para passar um tempo em Londres. Eu expliquei que não podia porque tinha que cuidar dos meus clientes. Ele me pediu, então, para ficar por uma semana, pelo menos. Fiquei lá, num cantinho da sala dele. Quando voltei para o Brasil, a cada probleminha que eu tinha, mandava uma

mensagem para ele: "Oi, Anshu... Estou tendo problema com esse cliente, a área de crédito não aprovou."

E, plim! Em três segundos, a área de crédito aprovava. Tempos depois, entendi que ele era o *head global* de investimentos e, em seguida, se tornou o presidente do banco. Quando ele queria saber alguma coisa do Brasil, falar com algum presidente de banco ou uma empresa, ele me ligava e me pedia para marcar. Mantive contato com ele (por muito tempo, ainda sem saber exatamente que posição ele ocupava e que, entre mim e ele, existiam umas dez diretorias). um pouco pela minha cara de pau ou por considerar que somos todos iguais, como dizia minha avó.

De que outras maneiras as mulheres da sua família te influenciaram? Do lado paterno, as mulheres da minha família foram muito fortes, principalmente considerando a época. Minha bisavó, Dona Julieta, já era fora da caixinha, nos anos de 1800 e bolotinha. Acho que ela foi a primeira mulher dentista do Brasil. Casou-se com meu bisavô e foram morar no interior, na fazenda. Com o primeiro dinheiro que ganharam, ela contratou os melhores professores de Matemática e de Literatura para dar aulas aos filhos — minha avó e meus tios, eram cinco. Eles tinham que estudar e depois fazer esporte, nadar no tanque de café como se fosse piscina *[risos]*. Todos foram muito bem na vida.

---

38 Co-CEO global e co-presidente do Deutsche Bank (2012-2015). Também foi membro do Conselho de Administração do banco.

39 Os *hedge funds*, também conhecidos como fundos de cobertura ou fundos multimercado, são uma forma de investimento alternativo, com grande flexibilidade e graus de riscos variados. Exigem a adoção de estratégias mais sofisticadas, com alto grau de conhecimento por parte de seus operadores, para se obter uma rentabilidade maior do que a média do mercado.

Minha tia Esther[40], que foi grande educadora, advogada e ministra, fez um grande trabalho na educação. Era um exemplo. Por muitos anos, ouvi a seguinte frase da família: "Sua tia *abriu mão* de se casar e de ter filhos."

Eu, então, pensava que não queria ser igual, não queria "abrir mão". Porém, anos depois, conversando sobre ela, alguns tios esclareceram que, na verdade, ela não renunciou a nada. Ela simplesmente não queria se casar e nem ter filhos. Isso na época dela não era o padrão. Mas ela escolheu dedicar o tempo dela para coisas que amava fazer e a educação era uma delas. Acho que, na história da Faculdade de Direito de São Francisco[41], ela foi, talvez, a única aluna que tirou dez em tudo. Ela dizia que não tocava piano, ela estudava o piano. Era uma grande concertista. Para mim, foi muito importante saber que, na verdade, ela não abriu mão, mas sim fez uma escolha. E a minha avó Lucia, irmã da Esther, também era nota dez em tudo que fazia. Andando comigo em São Paulo, meu pai falava:

— Você sabe por que tem essa curva na 23 de maio? Sua avó ligou para o prefeito na época, que era o Faria Lima, e falou: "Olha, a Av. 23 de Maio não pode passar em cima da escola. Você vai ter que fazer uma curva". E assim foi feito.

Do lado da minha mãe, já era um pouco diferente. A minha avó materna, Tecla, era superespiritualizada, rezava o dia inteiro. Esse

---

40 Esther de Figueiredo Ferraz era considerada autoridade em matéria de Direito Processual Penal e Penitenciário. Foi professora de Direito Judiciário da Universidade Mackenzie, chegando à reitora entre 1965 e 1969. Foi parte do Conselho Federal de Educação (CFE), secretária de Educação de São Paulo e, em 1982, assumiu o Ministério da Educação e Cultura (MEC).

41 Esther diplomou-se pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, em 1944, tendo recebido os prêmios Rodrigues Alves e Livreiro Saraiva por ter obtido grau dez em todas as matérias do curso.

é um outro lado que eu herdei, de estar sempre conectada, ter uma ligação com algo muito maior.

Como é a sua ligação com a espiritualidade?
A espiritualidade me ajudou em vários momentos da vida. Na infância e na adolescência, principalmente. Eu tive um pai mais complicado. Minha mãe cuidou de mim e dos meus irmãos, mas ela não foi preparada para se virar sozinha, então, sofreu bastante. E eu comecei a trabalhar muito cedo. Não fosse a espiritualidade, não sei de onde eu teria forças para algumas coisas. Eu comecei no catolicismo, com a minha avó materna. Depois, na adolescência, minha mãe começou a fazer reuniões sobre esoterismo em casa. Isso me abriu um outro olhar. Quando cheguei na Califórnia e fui participar de encontros com uma monja budista, achei incrível — era a história do amor universal, amar a todos e a todas as coisas, descobrir que está tudo ligado. Estamos aprendendo isso agora com a pandemia —, estamos ligados e somos absolutamente conectados com a natureza e com os outros.

O budismo traz, além do amor, a humildade e a disciplina. Você não encontra o nirvana tomando uma pílula. Tem que meditar e meditar. E não adianta fazer um retiro e depois voltar para a vida e agir totalmente diferente. O jeito que você age com todos, todos os dias, é o que vai guiar sua vida. Isso trouxe muita paz para mim. E foi forte essa época que eu estava na Califórnia.

Mas fica difícil trabalhar no mercado financeiro se você levar o budismo à risca. Vi isso quando eu voltei para o Brasil e fui trabalhar na tesouraria, onde o dinheiro está acima de tudo. Todo ano, a turma ganhava o bônus e comprava um carro melhor. Eu tinha um "Corsinha" preto sem ar-condicionado e não trocava por nada. Então, eu adorava o desafio do mercado, da dinâmica de estudar e

tudo mais. Mas sentia um vazio. No final, era tudo em torno do dinheiro. Poucos ganhando e muitos sem oportunidade. E quem está de fora? Como nós acolhemos isso? Eu não encontrava caminhos numa tesouraria, você pode imaginar. Até hoje, eu respeito e estudo bastante o budismo, mas, anos depois, quando eu já estava no Brasil, um amigo me apresentou a cabala e foi mágico.

A cabala nasceu no século XII, é muito antiga. Eu a descreveria como um mapa da vida. Ela te dá as regras do jogo, explica como o universo funciona — se você respeitar essas regras, vai dar certo. "Cabala" significa receber. Dizem que se você quiser receber somente para si, de forma egoísta, os frutos serão limitados. Quando você vira um canal, ou seja, recebe para dividir com os outros, você recebe muito mais do que sonhou.

E como evoluiu esse conflito do seu lado espiritual com o mercado financeiro?

Eu ia superbem no trabalho, mas passaram-se alguns anos e eu entrei em crise. Comecei a me questionar por que eu estava no mercado. Fui fazer o Caminho de Santiago, viajei para a Índia, tentei sair do mercado algumas vezes, montei até uma empresa de tecnologia, depois voltei a trabalhar em tesouraria no Standard Bank. E ficava pensando: "Não é possível que eu só sirva para isso".

Aqueles valores, o dinheiro pelo dinheiro, sem um propósito maior. Não fazia sentido. Então, o presidente do banco na época me deu de presente o Processo Hoffman — oito dias de um mergulho profundo dentro de si para entender por que você fez certas escolhas e por que tem medo de realizar algumas mudanças. Quando saí do Processo, eu queria seguir meu caminho, não o do meu pai ou da minha mãe, ou o que a sociedade julgava melhor... Queria achar o meu caminho. Isso me trouxe muita força.

Me parece que todo esse processo de autoconhecimento marca um novo ato da sua trajetória e da sua carreira. Antes de falarmos dele, você poderia fazer um balanço do seu período trabalhando em bancos e corretoras? Quais foram as coisas mais positivas que você viveu e com as quais conseguiu contribuir?

Primeiro, persistência. Na minha época, nós comíamos muita grama antes de fazer alguma coisa legal. Hoje a turma mais jovem só quer fazer coisa legal. Eu aprendi que nós temos que investir tempo e tudo bem que demore. Por exemplo: para mim, era natural cuidar de gente e, por isso, eu era muito boa com os clientes. Mas eu estava sempre fazendo um esforço descomunal para ficar boa no lado mais técnico. Isso eu acho que nós temos que fazer: você nasce com dom em uma coisa e o resto você tem que ir atrás de desenvolver.

Outra coisa é que, em todos os lugares por onde passei, fiz grandes amigos — tanto parceiros quanto clientes. Independente da instituição, eu sempre fui pelo lado pessoal. Trato com a pessoa física, independente de cargos ou posições. De ser humano para ser humano, coração para coração, olhos nos olhos. Eu acho que dá mais certo. E isso fez muita diferença. Eu tenho mil casos de situações complicadas que consegui resolver porque do outro lado eu tinha um amigo. Isso não tem preço.

E como você direcionou sua carreira depois dessas descobertas todas sobre você?

Em 2002, quando eu tinha acabado de voltar do Caminho de Santiago, um grande amigo e mentor, que havia sido presidente do Banco Garantia por anos, me ligou:

— Fernandinha, já deixou de ser *hippie*? Você tem que conhecer o Roger!

— O Roger Wright? O que ele está fazendo?

— Ele montou a BPW (que depois se tornaria Arsenal Investimentos).

— Ah, é um negócio de *private bank*, né? Eu não quero... Não quero ficar vendendo produto, eu não quero...

— Não é *private*, é *advisor*!

— O que que é isso? Eu não sei se eu quero voltar para o mercado...

Este amigo era temido e respeitado no Garantia. Ele se casou com uma das minhas grandes amigas, então, passamos a conviver muito. E eu lembro que ele basicamente me puxou pela orelha e falou: "Você vai conhecer o Roger".

E aí eu fui. A primeira vez que eu conversei com o Roger, ele me contou a história dele no Garantia e disse que queria fazer uma outra coisa. Tinha estudado muito essa história de gestão de patrimônio no mundo inteiro e gostaria de fazer isso no Brasil, queria ser o braço direito das famílias empresárias aqui. Eu perguntei:

— Mas o que é "ser o braço direito"?

— A gente só tem um lado — o da família. Nós vamos estudar o que tem no mercado, ver o que tem de melhor para eles e estar sempre do mesmo lado. Não vamos vender nada. Vamos ser isentos.

— Isso existe?

— Existe.

Então, eu fui. Essa decisão marcou minha vida. Foi muito aprendizado. Eu nunca vi alguém conseguir tirar o melhor de todo mundo como ele. A coisa mais difícil de se gerir em um negócio é gente. O Roger tinha a habilidade de fazer você ir buscar o seu melhor, de tornar tudo uma missão de vida. Ao mesmo tempo em que eu virava a noite estudando, estava feliz, aprendendo. Foi talvez um *turning point* porque, naquele momento, entendi que a experiência que eu tinha tido até então no mercado era uma boa bagagem, mas com ele aprendi a pensar, a estudar e a perguntar. Parei de chutar.

O melhor é que podíamos usar tudo aquilo para ajudar as famílias a navegar na complexidade dos mercados, sem conflitos. O Roger não tinha vindo do universo de *private bank*, por isso não tinha os vícios dessa indústria. Ele veio de *investment bank* (fusões e aquisições). Lembro da humildade dele, sempre que chegávamos em uma reunião, ele dizia que entendia só um pouquinho do negócio do empresário, sendo que ele já tinha estudado tudo, nos mínimos detalhes. Sempre escutava muito. Tinha sensibilidade e transmitia muita confiança. Foi um tempo muito bom. Marcou minha vida.

Mais à frente, a empresa foi comprada pelo J.P. Morgan e você não foi. Por quê?

Com a morte do Roger, em 2009, nós, sócios, pelo acordo de acionistas, tínhamos que adquirir a parte dele. Nos descapitalizamos totalmente para ficar com 100% da empresa. Depois, fizemos uma fusão com a Gávea Investimentos. Foi uma troca de ações, não houve troca financeira. Pouco tempo depois, eu fiquei sabendo que o J.P. Morgan estava comprando a Gávea. Aí você imagina... tendo sido doutrinada para não vender produtos, como é que eu vou para dentro de um banco? Demorei para tomar uma decisão. Um dia, numa conversa com minha professora de cabala, contei sobre meu conflito interno:

— Se eu for, sinto que não serei leal com meus clientes. Se eu não for, não serei legal com os meus sócios. Pelo que eu acreditava, não deveria ir. Pelo lado financeiro, deveria. O que fazer?

E ela falou uma coisa inesperada:

— Não conheço de mercado e não tenho resposta para o teu problema. Mas, quando você tem um problema muito grande, ajude os outros. A solução vai vir.

Eu pensei: "Essa mulher está brincando. Eu estou aqui 'debaixo da água' sem respirar e ela me fala para ajudar os outros?".

E ela continuou:

— Você não falou que tinha um sonho de fazer uma Fundação ou uma ONG em homenagem ao Roger? Comece.

Saí de lá, liguei para alguns amigos do Roger e, pouco tempo depois, fundamos o Movimento LiveWright. Para o conselho da organização, trouxemos também outros empresários — um deles era o Gilberto Sayão, que tinha acabado de vender sua parte no Banco Pactual e estava começando a Vinci Partners. Eu tinha acabado de decidir sair da Gávea. Num encontro da LiveWright, o Gilberto perguntou: "Você vai sair mesmo? Então, vem para a Vinci".

Então, foi realmente ao ajudar os outros que a solução apareceu. A outra coisa que aconteceu, no meio dessa angústia da decisão, foi que uma família com a qual eu passei anos tentando marcar uma reunião me procurou. Na semana que eu estava decidindo sair, recebo um email: "Você pode ter uma reunião hoje?".

Pensei: "E agora? Eu vou lá com todo o material da Gávea e vou falar o quê? Mas não ir não é uma opção. Há quantos anos estou tentando marcar...". Bom, peguei minhas coisinhas e fui. Cheguei lá, contei sobre nossos princípios, de como nós trabalhávamos, de forma totalmente isenta, sempre ao lado das famílias etc., e ele perguntou:

— Mas como é que você vai fazer isso, desse jeito, dentro de um banco?

Eu refleti e falei:

— Pois é... Eu sei que essa é nossa primeira reunião, mas preciso te falar a verdade: eu não vou. Não tenho a menor ideia do que vou fazer, mas o que eu sei é que vou fazer do jeito que aprendi com o Roger.

Aí ele virou para mim e disse assim:

— Você acredita no mundo espiritual?

— Muito — respondi.

— A minha família vai precisar de alguém como você. Então, decide o que você vai fazer e quando souber, nós vamos juntos.

Se eu precisava de uma mensagem para tomar a decisão, essa veio bem clara. E me deu mais coragem.

Pouco tempo depois, começo a trabalhar na Vinci Partners. E como todo lugar onde a meritocracia é levada em conta, o esquema era: salário baixo e bônus por performance. Então, se eu não tivesse bom desempenho, do salário é que eu não ia viver. Logo nos primeiros dias na Vinci, toca o telefone e era a pessoa daquela família.

— Ué, como é que você me achou? — perguntei.

— Estou esperando você dizer para onde vai. Você não ligou... te achei.

A área de gestão de patrimônio ainda nem existia na Vinci. Então, eu expliquei:

— Não liguei porque o negócio ainda não está pronto...

— Mas eu preciso começar — ele disse.

Foi meu primeiro cliente, inesperado. Era final do ano, eu tinha acabado de entrar. Ganhei bônus e tudo. No ano seguinte, esse mesmo cliente me fala:

— Olha, Fernanda, nós queremos pegar um pedaço do patrimônio e investir em negócios de impacto social.

Isso foi em 2010. Ninguém conhecia negócios de impacto. Eu falei:

— O que você quer fazer? Uma fundação?

— Não. É *business*.

— Como que é *business*?

— É *for profit*. Você resolve problemas sociais ou ambientais e ganha dinheiro.

— É possível?

— É possível.

— Mas com que estrutura nós vamos fazer isso?

— Eu não sei. Você se vira, vai estudar.

Foi quando eu conheci o Antônio Ermírio de Moraes Neto e o Daniel Izzo, da Vox Capital, e, algum tempo depois, o Paulo Bellotti, da Mov Investimentos. Negócios de impacto social estavam nascendo no Brasil. Fui estudar o que já existia na Inglaterra e em outros países. Parecia que eu tinha descoberto um mundo novo: "Nossa! Isso aqui é a transformação do capitalismo", pensei. Eu não tinha dúvidas. Se o capitalismo tiver que dar certo, ele precisa incluir pessoas e planeta.

Na época, quem falava de impacto se sentia um extraterrestre. De qualquer forma, esse cliente foi a primeira pessoa que me falou disso e, por causa dele, estruturamos talvez o primeiro FIP (fundo de investimentos em participações) de impacto, no início de 2011. Naquela época, a maior parte dos gestores de impacto trabalhava com empréstimos conversíveis, ainda não haviam estruturado um FIP. Foi aí que entendi, conversando com a CVM[42], que nem o regulador sabia o que eram negócios de impacto. As exigências regulatórias para montar um FIP, na época, eram as mesmas aplicadas a fundos que compram grandes empresas, com faturamento gigante. A estrutura do FIP era caríssima. A empresa investida tinha que ser uma Sociedade Anônima, tinha que ter um conselho de administração, auditoria de uma *Big Four*[43]... "Pelo amor de Deus, quem

---

42 Comissão de Valores Imobiliários, autarquia vinculada ao Ministério da Economia com poderes para disciplinar, normalizar e fiscalizar a atuação dos diversos integrantes do mercado.

43 Expressão que se refere às quatro maiores empresas de auditoria do mundo.

vai pagar isso tudo?", eu perguntava. E aí esse cliente falou: "Nós queremos fazer o FIP".

Na época, conseguimos um grande desconto de taxas com uma instituição que ficou encantada com a causa. E, assim, nasceu talvez um dos primeiros FIPS de Impacto.

A maior parte dos gestores que estavam começando não iam conseguir pagar todos aqueles custos. Além disso, os investimentos mínimos eram altos. Como um pequeno gestor daria conta? Resolvi escrever para a CVM: "Acredito que vocês deveriam considerar alterar a regra tal, tal e tal para ajudar o empreendedorismo no país". E eu era solenemente ignorada. Fiz isso por um tempo. Do mesmo jeito que mandei os faxes para a Merrill Lynch no começo da carreira. Anos depois, recebi a ligação de um gerente de normas da CVM:

— Fernanda, eu estou aqui na Universidade de Columbia fazendo um curso sobre impacto social. Tive uma epifania! Só agora estou entendo a responsabilidade que temos na CVM. Nós vamos montar o LAB de inovação financeira. O que acha?

— Maravilhoso! Então, vamos fazer o LAB do impacto.

O LAB é um lugar onde entes do mercado se reúnem para falar de novos modelos financeiros. É onde podemos trazer referências de outros países, criar políticas, melhorar as regras. E, para variar, eu fiz muitos amigos lá. E disso nasceu muita coisa que eu não sei nem te medir. De lá para cá, as regras vieram melhorando. Hoje você pode fazer muita coisa que na época não dava.

E como nasce a ideia de fundar a Wright Capital?

A Wright Capital começa com uma história de amor. Eu e o Xan [sócio e marido de Fernanda] nos conhecemos trabalhando juntos na Vinci Partners e foi tanto alinhamento que resolvemos nos casar.

Tínhamos o mesmo propósito e juntos mergulhamos nesse universo do impacto socioambiental.

Aquele primeiro fundo de impacto que ajudamos a criar na época da Vinci tinha dado certo. Uma das empresas na qual o fundo investiu, além de ter atraído outros grandes investidores, impactou milhões de alunos no Brasil. E com isso, veio a inquietação: por que não multiplicar esse tipo de negócio? Então, em 2014, decidimos fundar a Wright.

Logo no início, quando ainda estávamos escrevendo o *Business Plan*, liguei para meu ex-chefe (na época do Deutsche Bank), Alberto Gaidys, para tirar referências sobre uma pessoa, e ele logo perguntou: "O que você está querendo fazer?". Eu respondi: "Queremos abrir uma gestora de patrimônio independente e que vai cuidar de famílias com olhar para impacto social". Então ele disse: "Eu topo", e eu, sem acreditar: "Como assim? Mas você é muito sênior!".

O Gaidys foi chefe de mais da metade da Faria Lima. Ele foi da tesouraria do Chase Manhattan, foi tesoureiro do Deutsche Bank, foi para o BankBoston e depois ajudou a abrir o UBS no Brasil e participou da compra do Pactual. Fundou uma *startup* de crédito, a Creditas, e vendeu a participação dele anos depois.

Após algumas conversas, o Gaidys se torna o terceiro sócio fundador da Wright Capital. E como "era pra ser", ele nos conta que já tinha uma gestora pronta, com licença da CVM e associada à Anbima. Isso economizou quase um ano.

A ideia inicial era focar na gestão de patrimônio e ter uma área para investimentos em negócios de impacto socioambiental. O Xan me convenceu de que não era possível:

— Não dá para investir diretamente em negócios de impacto, nós não somos da área de *venture capital* nem *private equity*. Nós somos alocadores. Vamos continuar fazendo o que fazemos, mas

vamos atender somente as famílias que têm algum olhar para transformação social.

Quando tomamos essa decisão, estávamos renunciando a um universo grande de clientes. Por outro lado, estávamos falando sim para uma causa muito forte. Eu me lembro de dizer:

— Acho que vamos passar fome. Onde vamos encontrar clientes assim? — perguntei

E ele disse:

— Tenho certeza de que um dia as famílias vão entender e vão vir até nós por causa dos nossos valores. Já que dedicamos a vida para cuidar dessas famílias, vamos cuidar daqueles que cuidam.

Quinze minutos depois dessa conversa, fui a um seminário de educação. A empresa que estava apresentando era a investida daquele fundo (FIP) de impacto que ajudamos a criar. Me sentei ao lado de um senhor muito simpático. Eu não o conhecia. Depois de ouvir a apresentação, ele perguntou:

— O que é esse negócio de FIP? Não entendi direito.

Respondi:

— Fomos nós que ajudamos a criar essa estrutura na época que trabalhávamos na Vinci. É simples. Se quiser, posso te explicar.

— O que você faz? — ele perguntou.

Fazia quinze minutos que nós tínhamos resolvido fundar o *multi-family office* para atender clientes que tivessem esse olhar para impacto social. Ele perguntou:

— Vamos marcar uma conversa?

— Vamos.

Esse senhor é uma das pessoas mais humanas e generosas que eu conheci na minha vida. Além de ter criado uma grande empresa, ele também é filantropo. Tem um projeto lindo de educação em uma comunidade há mais de trinta anos. É emocionante. São quase

mil alunos por ano. Além desse, tem outros projetos, um deles ajuda egressos do sistema prisional. Na nossa primeira conversa, ele me contou que tinha ido visitar algumas penitenciárias e que o que mais o chocou é que as pessoas estavam esquecidas lá, e isso o lembrava Auschwitz. Lembro que saí muito emocionada dessa reunião.

Nas semanas seguintes, eu e o Xan conhecemos as pessoas que trabalhavam com ele, falamos com os bancos que o assessoravam, fizemos um levantamento de tudo. Expliquei como podíamos trabalhar, mostrei os conflitos que existiam e falei da ideia do investimento de impacto. Ele, então, me pediu para desenhar uma proposta e encontrá-lo num sábado na comunidade onde fica o projeto de educação.

Estávamos perto do Natal. Quando entrei, vi centenas de crianças cantando. Achei que ia ter uma parada cardíaca. No final da apresentação, ele me perguntou: "Vocês vão me ajudar com isso?", ao que eu completei: "Sem dúvida". Ele, então, retrucou: "Vamos assinar a proposta".

Eu chorei muito. Fiquei pensando no tamanho da benção e na mensagem que o Universo estava mandando: ao escolher esse caminho, tão mais desafiador, de trabalhar somente com famílias com esse olhar, aquele era um sinal de que havíamos escolhido certo. Como diz a cabala, primeiro você dá o primeiro passo, depois o mar se abre. Temos muita gratidão por essa família, por ter sido nosso primeiro cliente e por ter acreditado no momento zero. Essa relação perdura, nós cuidamos muito da família e vice-versa.

Muitas das decisões que tomei e os caminhos que escolhi estão cercados de amigos e de coincidências que, para mim, não são coincidências. A história de ter decidido sair da Gávea sem saber para onde eu ia, naquele momento, era o mesmo que pular do avião sem paraquedas, tendo a certeza que a mão de Deus me pegaria no céu. Essa é a sensação. Mas você tem que ter a certeza. Por isso que eu fiz.

E assim foi. E vão ter mil outras situações em que nós vamos ter que pular do avião de novo.

Como a Wright evoluiu depois desse começo emblemático?
Começamos em 2014 com essa decisão de só atender famílias que tivessem esse olhar de transformação social. Logo no início, combinamos com os clientes que 1% do patrimônio deveria ser investido em Fundos de Impacto Socioambiental. Um dos motivos do 1% é que, se fossem 2%, já não havia onde investir. Na época, havia apenas dois fundos, a VOX Capital e a MOV Investimentos — *that's it*. Combinamos com os clientes que iríamos fazer as alocações nesses fundos e nos dedicar a ajudar no desenvolvimento do ecossistema de impacto. Não bastava alocar e ficar esperando um milagre. E, a partir daí, começamos esse trabalho que não acaba nunca, que vai desde ajudar gestores, dar mentoria, fazer pontes, até melhorar a regulação.

Fizemos infinitos jantares em casa, trouxemos diferentes *players* do mercado para explicar o que eram negócios de impacto e por que era tão importante que isso crescesse no país. Fazíamos encontros dos gestores de impacto com os grandes gestores de *private equity* do mundo para transferência de *know-how*, troca de ideias e metodologias. Acho que isso foi muito legal porque criamos uma relação com quase todo mundo no ecossistema de impacto e fomos vendo o mercado crescer.

Entre 2015 e 2016, já tinha muita gente querendo abrir um fundo de impacto, mas muitos nem eram da indústria financeira. Queriam mudar o mundo, mas não conheciam sobre regulação, administração de fundos, responsabilidade fiduciária etc. Dava pra ver que aquilo não ia parar de pé. Naquela época, as instituições e fundos mais tradicionais ainda estavam meio congelados, sem falar mui-

to desse tema. Quando se falava em negócio de impacto naquele momento, a mentalidade era: *too much work for the dollar*. Ou seja, vai dar muito trabalho, o risco é imenso e ninguém sabe se vai dar retorno ou não. No nosso caso, nos deram esse voto de confiança. Combinamos o seguinte:

— Vamos investir nesses fundos de impacto. Pode ser que dê tudo errado e percamos tudo, mas tudo é 1% do portfólio. Em dez anos, vamos saber. No pior dos casos, se tudo der errado, em dez anos, teremos impactado a vida de milhões de pessoas. Mas, se der certo, vamos impactar milhões de pessoas e ainda vamos ganhar dinheiro.

Todos os nossos clientes toparam. Não tinha nenhuma garantia, assim como no mercado [tradicional] também não tem. Desde o começo, eu dizia que tínhamos dez anos para educar os clientes sobre impacto:

— Nesta empresa em que você está investindo, está acontecendo isso: você está mudando a vida das pessoas aqui, este painel solar mudou a vida dessas comunidades, essa empresa deu acesso à saúde para pessoas que não tinham, essa outra ajudou pequenos empreendedores a conseguir crédito, essa aqui deu títulos de propriedade de terra para essas famílias, essa aqui está reflorestando toda essa área na Amazônia...

Esse 1% de investimento em fundos de impacto foi uma semente tanto para nosso time interno quanto para os clientes. Hoje temos clientes que gostariam de ter 100% dos seus investimentos em impacto, só que ainda não dá. Vamos com responsabilidade. Já aumentamos a exposição para 2% até 4% do patrimônio. A questão é: onde investir? De forma responsável, como é que fazemos para alocar isso? Não é simples. Este processo de escolha de gestores é muito difícil. Se você vai "casar" com um gestor por dez anos, você precisa

ter certeza de que aquela pessoa ou time está focadíssimo, que tem experiência... Temos um processo para isso. Entramos num grau de detalhes que não se faz ideia.

No que tange aos critérios ESG, o cliente não sabe nem como nem por que isso é relevante para a carteira dele. Por exemplo, neste exato momento, carbono está sendo precificado no mundo todo e muitas empresas vão valer bem menos quando tiverem que pagar para zerar suas emissões. Nós, gestores de patrimônio, temos que saber explicar isso, o cliente não vai perguntar.

O mundo está mudando. Algumas coisas que até hoje não tinham preço, vão passar a ter. Até hoje, as empresas poluem, jogam resíduos nos rios, destroem a biodiversidade e esse custo fica para a sociedade. Tudo isso agora vai ter preço. Nesse novo mundo, alguns setores e empresas deixarão de existir, pois o custo será alto demais. Olhando para a carteira de investimentos como um todo, nós aqui pensamos que é importante ter um pé nesse mundo novo.

Desde o início da Wright, nós mapeamos a indústria de fundos para avaliar: se a gente quisesse investir em ESG, onde seria? Não tinha quase nada. Havia, para ser justa, o Fundo Ethical, que estava meio abandonado, com cinco milhões. "E agora? O que a gente faz?". Um tempo depois, ainda com essa questão na cabeça, eu estava lendo um material do CFA[44] que explicava que os fundos de pensão na Europa passaram a exigir o uso de critérios ESG nas empresas nas quais eles tinham posições. E, assim, as empresas evoluíram rápido. Então, pensei: "É isso, vou atrás dos fundos de pensão".

---

44 Rede global de profissionais das áreas de finanças e investimentos.

No meio do Ano Novo de 2017 para 2018, de férias no Havaí, mandei um email para alguns diretores de fundos de pensão que eu conhecia. Dizia algo assim:

— Eu gostaria de pedir 5% do tempo de vocês para criar futuro, ou não teremos futuro. Entendo que vocês estão superocupados tendo que arrumar as coisas por aí, mas acho que vocês podem deixar um legado para o país. Acho que devemos mudar a política de investimentos dos fundos de pensão. Se isso acontecer, empurramos a indústria toda.

Dei os exemplos dos fundos na Europa que adotaram políticas de investimento com critérios ESG. O Werneck[45], que na época estava na Funcef, respondeu:

— Fernandinha, estou na Ilhabela, no meio do réveillon, tomando caipirinhas. Até meus neurônios estão bem bêbados. Se amanhã, sóbrio, eu concordar com você, estamos juntos *[risos]*.

Começamos a nos reunir, fazer *calls*, encontros. Teve um movimento de todos os lados. Além da Funcef, o Werneck chamou a Previ, a Petros e a Valia, que representa grande parte da indústria, e fazíamos essas reuniões. Até que eles falaram:

— Boa notícia! Vamos mudar a política de investimentos.

Eu falei:

— Não vai adiantar, pois no ano que vem, vocês todos vão embora com a troca de governo e aí vai voltar tudo para trás.

— O que você imagina? — eles perguntaram.

— Tem que mudar a regulação. Aí muda para todo mundo.

E aí, um dia, onze da noite, o Werneck manda uma mensagem com a foto da Resolução 4.661, que diz que todos os fundos de pen-

---

45 Paulo Werneck, executivo do mercado financeiro.

são passam a ter que considerar aspectos ambientais, sociais e de governança nas análises de risco dos investimentos, *sempre que possível*.

E eu, não satisfeita, respondi:

— Sempre que possível? Tira o sempre que possível!

Ele retornou:

— Não dá para tirar o "sempre que possível" agora porque a indústria de fundos não está preparada *[risos]*.

Mas aí você vê como o dinheiro move montanhas: com esses quatro fundos de pensão falando "nós vamos passar a pedir [ESG]", a turma acordou. Mesmo assim, foi devagar, ainda no estilo "deixa eu dar um jeitinho"...

Muita gente que vem trabalhar conosco da Wright Capital ainda não está acostumada com esse nosso jeito de sempre pensar na indústria como um todo. Em geral, numa gestora, o pensamento é: como eu ganho mais dinheiro, o mais rápido possível? E nós pensamos: tem que ganhar dinheiro, senão, não temos *business*. Mas, se não começarmos a mudar o sistema para incluir pessoas e planeta, daqui a alguns anos, não vai ter mais nada.

Às vezes, temos que gastar tempo com coisas que não são o *core business* da Wright. Para ajudar a construir um mundo que ainda não existe, temos que sair da nossa caixinha o dia inteiro. Você tem que ter o desprendimento de fazer as coisas sem esperar nada. Acho que isso é superdifícil no mercado porque a turma está sempre pensando na meta do final do ano, no bônus. É óbvio que isso é importante, temos que remunerar bem o time, mas temos que pensar no longo prazo. Muitas coisas só vão se pagar no longo prazo. Se não investirmos nas pessoas e no nosso país, o buraco vai ficar cada vez mais fundo. E aí, o risco país vai aumentar.

No início, a turma da Wright ficava superpreocupada porque eu gastava muito tempo com esses assuntos, mas hoje está claro que

isso se pagou. A empresa cresceu e estamos num estágio muito bom de entendimento sobre como cada um opera. A parte que eu mais amo é ver o impacto na ponta: conseguimos, de fato, transformar a vida das pessoas. Vamos lá até o ser humano que está no meio da comunidade, vamos entrevistá-lo e explicar que a vida dele mudou, ou não temos razão de ser.

Eu sempre faço essa pergunta: o que é patrimônio? Patrimônio é só dinheiro? Não. Patrimônio é você poder andar na rua e não tomar um tiro, é poder andar na praia sem um bilhão de garrafas de plástico na areia, é poder respirar e ter seus filhos andando por aí com segurança...

Meu filho de 5 anos me perguntou, uma vez, por causa dos amiguinhos do futebol que ele fez na rua:

— Mãe, por que meu amigo estuda naquela escola que não é paga? Aquela escola é boa?

— Médio...

— Por quê? Por que não é boa igual à minha? Por que ele não pode estudar lá?

Ele vai nos porquês e eu não sei o que dizer. A injustiça na qual vivemos é enraizada e nós aceitamos. Como é que eu explico isso para o meu filho? Me dói.

Como você organiza seu tempo para dar conta de tudo isso?

Foi um aprendizado para mim. Por alguns anos, eu virei muitas noites. Meu marido falava: "Ou você delega ou morre".

Até encontrar as pessoas certas para poder delegar, demorou. Mas foi um ganho homérico porque liberou mais tempo para eu estar com mais famílias, marcar mais reuniões, fazer mais a parte estratégica. Mas, obviamente, tem muito sofrimento ainda com essa

parte de organização. Meu jeito de ser é um pouco artístico — não dá para se explicar em uma planilha do Excel com metas, vem de sentimento. Grande parte das coisas que faço é porque sigo o que sinto. E tenho dificuldade imensa em falar "não". Ainda bem que eu tenho sócios metódicos e práticos que conseguem fazer o negócio funcionar e me cobram. Mas, sem dúvida, eu estico demais a corda. Sinto uma dor muito grande quando olho pessoas nas ruas e vejo as desigualdades. Sinto essa dor e penso: "Acho que eu posso ajudar". E aí é terrível porque eu vou tentar. É uma luta o tempo todo: quanto tempo para os clientes, quanto tempo para o impacto, quanto tempo para a família... Ainda estou aprendendo.

Na sua visão, em que passo estamos e para onde estamos indo, na direção de um mundo mais sustentável?

Acho que temos, de um lado, uma geração nova assumindo patrimônio e estes já nascem com esses valores de sustentabilidade; e, do outro, temos um planeta no qual está ficando muito difícil de viver — um planeta mais quente, menor e com mais gente. Vamos ver mais desastres climáticos. Muita gente vai sofrer, principalmente em países como o nosso. Acho que a situação ainda vai piorar muito. Temos que nos mexer. Minha geração e as gerações passadas se acostumaram a manter o *status quo*. Mas tenho muita esperança na nova geração.

O capitalismo, apesar de ser o melhor sistema que existe até hoje, foi deixando muita gente para fora. O nível de concentração de riqueza passou do limite. Eu acho que os negócios de impacto são o caminho para incluir pessoas e planeta na equação do capitalismo. Dá para ganhar dinheiro e, ao mesmo tempo, resolver problemas sociais e ambientais. Do contrário, não é que sua empresa vai ficar insustentável; o mundo vai ficar insustentável.

Na Wright, se o foco fosse só retorno financeiro, talvez nós pudéssemos estar crescendo mais rápido. Poderíamos mesmo. Mas não teríamos feito o que fizemos. E estamos todos felizes e bem. Não sei se gostaríamos de ter feito outro caminho. O crescimento virá inevitavelmente porque estamos fazendo de verdade. É missão de vida.



DICAS DE LEITURA

- *The Tyranny of Merit: What's Become of the Common Good?*, Michael J. Sandel (Allen Lane, 2020)
- *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman* (Yvon Chouinard, 2006)
- *Sincronicidade: o caminho interior para a liderança*, Joseph Jaworski (Senac São Paulo, 2015)
- *Arrabalde*, João Moreira Salles (Revista Piauí, 2020)



“Nunca medi meu sucesso com os parâmetros definidos no mercado

PATRICIA MORAES

Patricia Moraes há tempos é referida como uma das maiores deal makers *do país, em reconhecimento à sua sólida carreira de banqueira de investimentos. Depois de atuar por duas décadas na mesma instituição, ela resolveu colocar sua reputação à prova sem o crachá e descobriu que era valorizada no mercado por suas habilidades pessoais. De ares renovados, após empreender em sociedade com as famílias Trajano e Garcia, controladoras do Magazine Luiza, ela garante que chegou aonde chegou sem ceder à armadilha de se masculinizar — e diz medir seu sucesso com os próprios parâmetros, valorizando, além dos resultados, a maneira como seus objetivos são alcançados*

Onde nasceu *Brasília (Distrito Federal)*

Quando entrou no mercado financeiro *1995*

Resumo da carreira *Sócia fundadora da Unbox Capital (desde 2018); diretora responsável pela área de* investment banking *do J.P. Morgan no Brasil (2008-2018) e banqueira de investimentos no J.P. Morgan no Brasil e em Nova Iorque (1995-2008); e consultora na Accenture (1989-1993)*

Formação *Graduação em Economia (PUC-RJ) e MBA em Finanças (Columbia Business School em Nova Iorque)*

Primeira mulher a se tornar a principal executiva de um banco internacional no Brasil, Patricia Moraes esteve consistentemente no centro dos maiores negócios nacionais, envolvendo empresas do porte do Banco do Brasil, B3, Petrobras, JBS e Oi. Em 2018, prestes a completar 50 anos de idade, a executiva deixou o J.P. Morgan, após 22 anos de carreira no banco, e iniciou uma nova fase profissional, ao aceitar o desafio proposto por outra mulher, a empresária Luiza Helena Trajano, que a convidou a estruturar um negócio para apoiar empreendedores. Como sócia fundadora da empresa de investimentos Unbox Capital, a economista vem utilizando sua experiência e visão estratégica para apoiar empresas na delicada fase de escalada do crescimento. Em três anos, foram seis empresas investidas, entre mais de 750 analisadas. Cibersegurança, *agritech* ou alimentação saudável, o setor não importa. O que Patricia busca são parcerias com empreendedores apaixonados e de visão inovadora,

capazes de construir e liderar negócios disruptivos e com clara proposta de valor para todos os envolvidos.

Habituada a fechar acordos em mesas de decisão essencialmente frequentadas por homens, a executiva diz que foi reconhecida pelo que faz, mantendo-se autêntica na sua maneira de ser. "O jeito feminino vai precisar ter espaço pra gente se multiplicar nesses lugares", afirma. Esse "jeito feminino" que a levou tão longe inclui a habilidade de captar as motivações das pessoas por trás dos negócios, a capacidade de construir pontes entre ideias diferentes, ajudando grupos a seguir em determinadas direções, e o traquejo para lidar com situações difíceis de forma resolutiva e não estressante, segundo a própria.

Os frutos de um trabalho tão complexo e exigente quanto este se reverteram em negociações de grande visibilidade e volume financeiro. Mas não só. "Quando a gente tem a discussão de até onde a mulher chega ou do dinheiro que uma mulher tem, a gente está lendo o sucesso com o olhar masculino. Eu sempre fui muito independente na minha maneira de pensar", afirma. Patricia diz que seu senso de realização inclui vários outros parâmetros, como o reconhecimento de ex-colegas e profissionais do mercado sobre suas atitudes, valores e respeito às pessoas. "Acredito que todos têm algo a agregar, só precisamos estar abertos para escutar sem preconceito", diz.

O caminho até o topo lhe exigiu muita resiliência, uma vez que os parâmetros que garantem a ascensão no mercado financeiro, especialmente no início da carreira, não valorizam os diferenciais trazidos pelas mulheres, ela avalia. Patricia conta que, quando ingressou no J.P. Morgan, em Nova Iorque, trabalhava de sol a sol e, ao longo de sua trajetória, ouviu muitas vezes da avó: "Tadinha, ela trabalha tanto...". E mais feliz estava quanto mais estivesse trabalhando e aprendendo, garante.

O alto grau de prioridade do trabalho na vida da executiva já rendeu episódios inusitados, na vida pessoal. Certa manhã, ela se deparou com um buquê de rosas colombianas e um cartão de parabéns de seu marido Pedro Barbosa, colecionador de arte, que havia ido visitar uma famosa feira de artes plásticas, na Suíça. Patricia ligou para Pedro e perguntou como ele sabia que ela havia concluído uma importante transação no banco. Ouviu do marido: "Não, Pequena, hoje é dia 18 de junho, é o nosso aniversário de casamento".

A naturalidade que a investidora tem de sentar-se à mesa com todo tipo de gente, incluindo os principais executivos do país, parece ser herança de família. Filha do economista gaúcho Marcus Vinicius Pratini de Moraes, ministro por três vezes, nos governos Médici, Collor e Fernando Henrique, ela nasceu e passou a infância em Brasília, onde acompanhava a mãe ao Palácio do Planalto para jogar biriba com a primeira-dama Scylla Médici, antes mesmo de saber pronunciar a palavra "palácio". O espectro político do círculo de convivências era diverso, segundo Patricia. Quando criança, ela tinha um pato que ganhara do general João Figueiredo; e também admirava a inteligência do "tio uísque", como chamava o jornalista político Carlos Castello Branco, amicíssimo de seus pais, que gostava de tomar drinques quando lhes visitava. Depois que a família se mudara para o Rio de Janeiro, em 1973, ela se lembra de também ter em casa a visita de Leonel Brizola[46], conterrâneo de Pratini, e de acompanhar a prima Mariza Leão, produtora de cinema, em uma festa cheia de artistas, na casa da atriz Lucélia Santos, que organizara um dos primeiros eventos que apresentou Lula como candidato à Presidência da República.

Patricia considera que o "estilo carioca" de sua mãe, a psicóloga Elizabeth Salles Almeida de Moraes, de circular em diferentes mundos e de encarar os desafios de forma leve, também influenciou seu

tom no trabalho, onde já negociou com executivos de A a Z. Com apenas 23 anos, recém-casada, Elizabeth cursava Jornalismo na Universidade de Brasília, reduto dos movimentos estudantis de esquerda, enquanto o marido era chefe de gabinete no governo Costa e Silva, em plena ditadura militar.

A presença de mulheres na posição de investidora e também nos conselhos das empresas dos quais Patricia faz parte ainda é minoritária e a executiva conta que vem se dedicando intencionalmente a ajudar a mudar esse cenário, contribuindo com uma maior presença de mulheres em posições de liderança. "Unir e dar visibilidade às mulheres desse mercado tornou-se um sonho", diz. No ambiente do mercado financeiro, ela tinha acesso a poucas profissionais, até alguns anos atrás. Quando lhe pediam indicações para uma posição em conselho, não vinham mulheres à cabeça. Ao se dar conta desse desequilíbrio, Patricia resolveu "furar a bolha" do mercado e foi ampliando seu *network* com mulheres de finanças e de outras áreas que viu performar e descobriu que são ótimas. "Já fiz várias indicações que deram certo. Tenho muita satisfação nisso", conta.

A atenção de Patricia Moraes para as questões de gênero ganhou mais contorno a partir de 2013, quando ela participou da primeira reunião que deu origem ao Grupo Mulheres do Brasil[47], organização suprapartidária criada pela empresária Luiza Helena Trajano, que se notabilizou em 2021 por articular o movimento Unidos pela Vacina, de apoio logístico à vacinação contra a Covid-19. A partici-

---

46 Fundador do PDT (Partido Democrático Trabalhista), foi governador do Rio de Janeiro e do Rio Grande do Sul.

47 O Grupo Mulheres do Brasil é composto por 97 mil mulheres organizadas em 116 núcleos espalhados pelo Brasil e outros 38 núcleos internacionais (dados de outubro de 2021).

pação de Patricia na diretoria do grupo, segundo a própria executiva, ampliou seu nível de consciência em muitos aspectos — desde a forma de organização em rede, que inspirou a estruturação de sua equipe na Unbox Capital, a questões como a violência contra a mulher e o encarceramento de jovens usuários de drogas. "As pessoas que estão em um lugar de privilégio podem acabar se distanciando de outras realidades. Não estou generalizando, mas é normal, você está na sua zona de conforto. O Grupo Mulheres do Brasil me abriu os olhos para sair dessa posição e começar a atuar mais ativamente em prol do Brasil", avalia.

Na entrevista a seguir, Patricia Moraes analisa seu próprio percurso — e o de outras mulheres no mercado financeiro — e fala sobre o que ainda a motiva, depois de já ter conquistado uma carreira sólida e reconhecimento do mercado.

Você disse, no dia em que nos conhecemos, que sobreviveu no mercado financeiro porque não se masculinizou. Que atributos foram chave para te levar tão longe nesse mercado?

Tem um ponto que eu sempre disse: por que a mulher acaba desistindo da carreira, no mercado financeiro? Porque os parâmetros pelos quais ela é avaliada, especialmente no começo, não valorizam o diferencial feminino. Se a mulher não é um "homem de saia", exagerando um pouco, ou seja, se ela não é totalmente focada nos aspectos técnicos, acaba ficando um pouco para trás. Vai fazendo trabalho de segunda linha, não entra nos melhores projetos e, então, não tem a visibilidade das pessoas. Quando chega a hora da promoção, ela não está pronta. É todo um ciclo vicioso.

Ou seja, em *investment banking*, qual é o analista que se sobressai? É aquele cara que faz o modelo financeiro "foguete" — com mil *links*, mil cálculos, muito detalhamento —, algo realmente importante no

começo da carreira. Mas, com o passar dos anos, você tem que evoluir com outras habilidades: escutar ativamente, pensar criativamente em soluções, outros *chips*. E, depois, você vai para uma questão negocial, psicológica — entender o que é importante para o outro lado, perceber as sutilezas, como você se posiciona numa negociação, conquistar a confiança das partes... São várias etapas.

Então, a parte técnica e as *soft skills* têm que se complementar. A pessoa precisa ter habilidade e vontade de aprender sempre porque, ao longo da vida, vai precisar desenvolver várias capacidades. No meu caso, eu tive que ter muita determinação. No início, ficava para trás, não tinha as melhores transações e não tive a promoção na hora que todo mundo teve. Depois, quando comecei a atender clientes, peguei os mais difíceis, aqueles que só fazem negócio se você dá crédito, só que o banco não tem apetite de crédito para eles.

Então, quase dependia de uma magia para alguma coisa acontecer? **[risos]**

Quase dependia de uma magia... Eu tive isso com a Petrobras, sabia? Logo depois da fusão do [banco] Chase [com o J.P. Morgan], [em 2000], passei a ser responsável pelo relacionamento com a Petrobras. Só que me deram o cliente dizendo assim: "A gente já tem uma exposição grande de crédito com a Petrobras e não vamos aumentar". Ou seja, eu fiquei quase dez anos sem conseguir fazer *um* negócio com a empresa. Mas eu continuava batendo lá na porta da área financeira. Até que aconteceu um "milagre".

Um dia, eu estava chegando na garagem do banco, me liga o CFO[48] da Petrobras, que era o meu ponto de contato com a empresa, e me fala:

---

48 Sigla em inglês que se refere ao diretor financeiro.

— Ô Patricia, a gente vai lançar o pré-sal e queremos garantir que a primeira etapa de exploração esteja financiada. Precisamos levantar 5 bilhões de dólares. Eu gostaria muito que o J.P. Morgan estivesse nesse negócio.

Eu sabia que ia ser difícil, mas a possibilidade de participar de algo tão transformador e grande para o Brasil me dava um ângulo para tentar estruturar algo novo. Então, falei para ele:

— Eu quero muito poder ajudar a desenvolver o pré-sal no Brasil. Vou fazer o meu melhor para conseguir.

Depois de muita análise e discussão interna, o banco topou. Se eu tivesse desistido [de tentar fazer negócio com a empresa] esses anos todos, o CFO não teria me ligado. E a transação foi muito legal, nunca me esqueço. Foi a primeira vez que vi um investidor colocar uma ordem firme de 1 bilhão de dólares em um título de dívida que a empresa estava emitindo. Então, como diz o meu grande amigo Rodrigo Mendes[49], é importante ser resiliente no seu propósito e ter plasticidade na sua ação. Eu acho que sou muito assim. Tem gente que é muito maleável na ação, mas tem que tomar cuidado porque não pode faltar o propósito. E tem gente que é muito rígido na sua linha mestra e não consegue entender o meio para causar o impacto que quer.

E que outros atributos você considera que te garantiram no seu percurso?

Eu não tenho medo do confronto. Não sou agressiva, mas não gosto de deixar o dito pelo não dito. A questão da objetividade — encarar de frente as situações difíceis, ou as situações que não estão claras

---

49 Idealizador e fundador do Instituto Rodrigo Mendes, voltado à inclusão via educação.

para chegar num alinhamento. Eu já tive de lidar com homens que tinham reputações muito difíceis, de mentir ou de não cumprir com o combinado no último minuto, e tive conversas assim: "Olha, a gente está fazendo isso aqui juntos. Existe um objetivo comum, então, eu queria te pedir para não fazer esse tipo de coisa porque eu não vou conseguir trabalhar com você, se for assim."

Nesse nível. Então, pessoas que são consideradas agressivas me respeitavam porque eu sempre lidei com elas com respeito e sem preconceito. Porque quando você tem um preconceito, você já quer ir na mesma moeda, medir quem é mais forte. Eu não sinto que eu preciso disso e eles também não me sentem como competição. Isso facilita. Quando há harmonia entre o jeito masculino e o feminino, o resultado é muito poderoso.

Na nossa primeira conversa, você disse uma coisa interessante: se um homem te empurra, metaforicamente, você não o empurra de volta; você faz com que ele dê um passo atrás. Me parece uma sabedoria de arte marcial, que traz esse equilíbrio do feminino e do masculino. É por aí?

Acho que sim. É entender o masculino, mas lidar do seu jeito. E, mesmo em situações que poderiam ser mal interpretadas... Por exemplo, eu viajava com cliente e conseguia impor o respeito, sem ser sisuda ou cara amarrada, porque sempre fui desse meu jeito assim... Quando eu tinha oportunidade, conhecia as esposas, criava algum tipo de vínculo para elas terem confiança em mim e verem de onde eu vinha porque, às vezes, eu tinha que ligar para o cliente às dez horas da noite... Às vezes, tinha... E é chato, né? É uma intromissão. Então, eu sempre tentei, quando tinha oportunidade, desmistificar isso. Até hoje tenho grandes amigas, esposas de antigos clientes.

Outro dia, assisti a uma conversa que você e Luiza Helena Trajano tiveram com estudantes e ela disse que o mercado financeiro tem muitas crenças limitantes. Como você enxerga essa questão?
Eu concordo. Muitas vezes, as pessoas focam muito na forma e não no conteúdo. O mercado tem um jeito de falar, uma estrutura, e a pessoa fica muito presa no que está na página do *PowerPoint*, mas esquece o que está por trás, que são as pessoas. Para entender as motivações do cliente, você precisa escutar o cliente. Não é impor a sua opinião só porque você conseguiu fazer um raciocínio concatenado numa apresentação.

Tem também crenças limitantes em relação à mulher: a mulher tem filho, vai parar de trabalhar. Ou: a mulher não consegue ser tão eficiente quanto o homem no começo da carreira. Não consegue porque a forma como ela está sendo avaliada não está olhando de outros ângulos para ver o que ela traz para a mesa. Acho que isso não é só no mercado financeiro, aliás. As pessoas, em geral, são muito fechadas para o novo e para o diverso, não têm paciência para ouvir quem fala uma linguagem diferente ou para quem tem outros ritmos. Entender isso foi muito importante para o meu desenvolvimento profissional e pessoal. Na minha casa, tentamos dar oportunidade para nossos filhos terem acesso a pessoas e ideias diversas. A mistura das tribos das artes, de finanças, do Grupo das Mulheres do Brasil, de empreendedorismo, de inovação e de amigos de uma vida no Brasil e fora do país proporciona um ambiente criativo e diverso que, para mim, é fundamental para se entender e se desenvolver nesse momento.

Em instâncias de alta decisão de negócios, qual o espaço da intuição?
Para mim, a intuição é fruto da combinação das suas experiências e da sensibilidade que você desenvolve a partir delas. A minha vida

inteira, primeiro eu tentava achar a explicação, entender e fazer o debate, mas, se eu não conseguia explicar e sentia no meu estômago, eu pulava fora.

***Como é o trabalho de uma diretora de* investment banking?**

O nosso trabalho com empresas é de natureza muito estratégica. No banco, a gente tem acesso a muita informação, pública e confidencial, o que nos leva a gerar ideias, fazer conexões. Então, é um trabalho muito criativo, que te exige estar sempre aprendendo o que está acontecendo nas indústrias, global e localmente, para daí pensar ideias para os clientes, de acordo com os objetivos e motivações deles — seja crescer no Brasil ou internacionalmente, uma questão de sucessão, uma venda ou uma parceira, numa *joint venture*, para complementar alguma coisa.

É um trabalho para financiar ou impulsionar o crescimento das empresas. São vários níveis envolvidos — a gestão, o conselho e os acionistas. Todos os astros têm que estar alinhados para o movimento estratégico. Às vezes, você tem situações que são mais simples, em que o acionista coincide com o conselho e a diretoria da empresa, mas às vezes não. Tem muito de pessoas nesse trabalho — em algumas situações, você tem que ser "o algodão entre os cristais" para evitar que eles se quebrem, e ir criando pontes para ajudar todo mundo a ir na mesma direção.

Depois de tanto tempo de experiência, você acaba visualizando aonde o jogo vai chegar. Eu brincava com meu time: "Está na hora de a gente fazer o xadrez".

Isso é, pensar todas as alternativas de movimento que podem acontecer. A gente sentava e pensava: o cliente quer isso, o outro está aqui, qual vai ser o próximo movimento pra gente conseguir chegar num lugar legal, com gosto de ganha-ganha e de forma transparente, que é a forma que eu gosto de fazer negócio?

Qual foi o negócio mais difícil que você fechou na sua carreira?
Acho que as coisas mais difíceis são as negociações. Um dos meus primeiros clientes, no começo dos anos 2000, tinha uma posição de derivativos[50] muito grande com o banco. Da forma que o contrato tinha sido negociado, a empresa estava tendo que depositar milhões de dólares todos os dias para fazer frente à marcação de mercado da posição. A estrutura era ruim para a empresa e para o banco também. Essa situação já existia quando eu passei a ser a *banker* da conta e o diretor financeiro do cliente tinha mudado, ou seja, nenhum de nós dois tínhamos feito o negócio.

Eu não entendia nada de derivativos e também nunca tinha feito uma negociação com um CFO. Cheguei na reunião, o diretor financeiro estava furioso. Eu ouvi tudo, respirei e falei:

— Olha, não foi nem você nem eu que fizemos esse contrato. Eu concordo 100% com você que não está bom, então, a gente vai ter que sentar e renegociar para chegar num denominador comum que seja melhor para as duas partes.

E, a partir daí, fiquei três semanas negociando cada ponto do contrato com o CFO da empresa, uma pessoa muito respeitada que, depois de toda negociação, virou um grande parceiro. Para isso, conversei com advogados e com o pessoal das áreas de crédito, de *trading* e de derivativos e fiz todas as perguntas, sem medo de mostrar que eu não sabia. Você tem que entender a coisa como um todo e ir no detalhe. Então, eu me aprofundei, entendi as implicações de cada ponto para o cliente e para o banco e fui fazendo aquele jogo de xadrez — se fizer isso, qual o impacto; se fizer aquilo, qual é o impacto?

---

50 Derivativos são um tipo de contrato financeiro que têm seu valor final atrelado ao valor de outro ativo (ex: ações, juros, moeda ou *commodity*). Dessa forma, seu preço e prazo são estabelecidos para uma data futura.

Até achar uma solução. Cada parte tem o seu entendimento e seu interesse e você está como um juiz para garantir que o negócio saia como um ganha-ganha. As coisas mais difíceis, quando feitas nesse espírito, ensinam muito. Acho que essa experiência deu o tom de como eu lidei com outras situações de negociações complexas. Eu vou sempre muito aberta para escutar, absorver e procurar soluções.

Quando estava no banco, você já tinha vontade de ter um negócio seu?
Na verdade, mesmo dentro do banco, eu já tinha um quê de empreendedora. Eu tinha liberdade para fazer as coisas da forma que eu acreditava. Agora, ter o meu negócio traz outros desafios porque preciso estar atenta a coisas que, antes, já vinham prontas, mas, ao mesmo tempo, me dá ainda mais liberdade para construir — não só o negócio, mas a cultura e a filosofia da empresa, o time... A maneira como você constrói seu negócio mostra a forma como você quer impactar o mundo. O que eu acho muito legal do que estou fazendo na Unbox é lidar com empresas que estão crescendo e impactando as suas indústrias. Tem muita gente boa fazendo negócios no Brasil, em *startups* e em grandes empresas. Na pandemia de Covid-19, algumas empresas inclusive ganharam visibilidade fazendo ações como sociedade civil, sem esperar nada em troca, ajudando o Brasil a melhorar. Temos muitas coisas para evoluir no Brasil e as empresas são grandes catalisadores de transformações do seu entorno e da sociedade.

E como foi para você a decisão de ter filhos? Você sempre quis ou teve dúvidas?
Eu sempre pensei em ter uma família, mas o momento não foi muuuito planejado. Eu já estava casada há cinco anos, então foi

meio natural. Se a gente planeja muito, nunca acha a hora certa. Tive meu primeiro filho com 35 anos, depois minha filha com 37. Hoje[51] eles estão com 17 e 15.

Logo que eu comecei no banco, lá em Nova Iorque, eu trabalhava pra caramba. Tinha que aprender toda a parte técnica, fazer bem feito, era puxado — saía do banco às onze horas da noite na sexta-feira, virava noite, praticamente não tinha vida. Um colega mais velho um dia virou para mim e falou assim: "Ai, Patricia, é duro, né? Você dedicando tanto tempo agora e, daqui a alguns anos, você vai casar, ter filho e isso vai por terra...".

Eu fiquei olhando... Nunca passou pela minha cabeça que eu ia me casar, ter filho e parar de trabalhar. Nunca! Claro, tem sacrifícios, sim, porque eu sempre tive o trabalho muito alto na minha lista de prioridades.

O pessoal dizia: "Ah, mas você pode ter tempo de qualidade com eles."

Sim, só que tem algumas coisas que as pessoas esquecem. Primeiro que, às vezes, você está cansada e não está a fim. Ou, você até quer, mas do seu jeito e na sua hora. Quando eles são menores, é mais fácil porque estão "à sua disposição". Mas, quando vão ficando um pouquinho mais crescidos, às vezes, eles estão com as coisas deles e não estão a fim de estar com você. Se você não cria o vínculo e não está disponível, é difícil. Eu passei por um processo de entender isso e de ficar mais disponível. Não consegui estar disponível todo o tempo que eu acho que talvez devesse, mas também não adianta ficar me culpando por isso. O que eu posso fazer é me esforçar para estar disponível o máximo possível.

---

51 Março de 2022.

Foi um processo de conquista. Meu marido supria, muitas vezes, quando eu não estava. Claro, pai é diferente de mãe, então, supre de uma forma diferente. E não adianta eu ficar reclamando. Em determinado momento, eu enxerguei que tinham alguns *gaps* e passei a sair do trabalho todo dia às quinze para as três para buscar meus filhos no colégio. Combinava com minha assistente: depois eu volto, ou estou disponível por telefone ou e-mail. Mas ia buscar todo dia porque senti que precisava. A gente precisa estar atenta para ajustar as prioridades de acordo com as necessidades. Equilibra um pratinho e segue pra equilibrar outro. Não sei se chegamos ao equilíbrio de tudo em algum momento *[risos]*.

Mas o que eu sei é que estou tentando fazer o meu melhor. Acertei em tudo? Não, lógico que não. Mas nunca me preocupei em ser Mulher Maravilha, que faz tudo perfeito. Claro que eu me esforço e me dedico para pensar as coisas por completo e sou focada no que estou fazendo no momento. Isso faz parte do meu perfil no trabalho, inclusive. E, na vida pessoal, é a mesma coisa: se eu vou receber gente em casa, tento fazer o meu melhor. Se estou indo para uma festa, vou me arrumar do melhor jeito. Agora, não quer dizer que eu sou a mais linda, a mais chique, nem que o jantar na minha casa é o mais gostoso. Eu não preciso ser Mulher Maravilha. Muitas mulheres acabam desistindo porque acham que têm que ser perfeitas em tudo. Eu sei que eu não sou uma mãe perfeita, eu sei que eu não sou uma esposa perfeita e sei que não sou uma profissional perfeita. Faço o meu melhor com muito carinho, atenção e energia. E acho até que sou boa nas coisas que eu faço. Mas não quer dizer que não fiquem lacunas.

Quando você saiu do J.P. Morgan, depois de 22 anos, passou alguns meses sem crachá, aproveitando para perceber como era vista

pelo mercado. O modo como você é vista combina com o jeito como você se vê?

Foi interessante porque eu tinha dúvida se algumas pessoas se relacionavam comigo porque eu representava o J.P. Morgan ou se eles achavam que parte daquela execução também dependia da minha habilidade. E eu percebi, quando saí do banco, que as pessoas entendiam as minhas habilidades de agregar, influenciar e lidar com situações difíceis de uma forma construtiva e resolutiva. Você precisa dessas habilidades para liderar um grande banco; no trabalho com famílias, em discussões complexas; na representação em conselho, pensando o futuro das empresas e olhando os negócios de forma estratégica; ou para trabalhar com pessoas de A a Z, desde as consideradas muito sérias e fazedoras até aquelas consideradas muito agressivas.

Volto àquela história: resiliência nos valores e plasticidade na ação. É importante você se manter fiel aos seus valores, mas absorver o ambiente para saber a melhor forma de impactar. É liderança, né? Para ser um bom líder, você tem que ser meio *selfless*. Por isso até eu acho que não tinha essa visibilidade do que o mercado via em mim. Eu nunca me coloquei como a fazedora, ou a responsável. Nunca fiz questão de aparecer.

Mas vi que as pessoas percebiam as minhas habilidades. Tem gente que não consegue fechar o *deal* por ego, ou por não entender o lado pessoal e acaba degringolando... Na minha visão, o papel do *banker* é aproximar, não entrincheirar. Mas, às vezes, os egos levam a decisões não-racionais. E não só ego, mas inabilidade de lidar com pessoas e situações.

Na Unbox, você lida com cifras muito menores do que lidava antes no J.P. Morgan. Isso interfere na sua motivação?

Quando estava no J.P. Morgan, eu lidava com negócios na casa do

bilhão ou centenas de milhões de dólares; na Unbox, estou lidando com dezenas de milhões. Mas a motivação não vem pelo tamanho do *deal*, vem da interação com as pessoas, da troca para a construção de algo. Hoje em dia, eu participo da construção de empresas inovadoras que têm um potencial gigante de transformar segmentos da economia e impactar positivamente o seu entorno, gerando empregos e criando valor para seus clientes, investidores e a sociedade. Estar com empreendedores, com pessoas diferentes, sempre me motivou.

Como foi o processo de criação da Unbox?

A Luiza propôs algo bem amplo: "Gostaria de investir em empreendedores."

A partir disso, eu fui montando a Unbox. Sabia que os investimentos seriam minoritários, porque eu não ia tocar as empresas, e estabeleci um alinhamento de longo prazo na remuneração do time baseado na geração de valor dos negócios.

Nos primeiros meses, eu via empresas de todo tipo, desde aquelas que só eram sonhos na cabeça dos empreendedores até empresas grandes e estabelecidas. Eu não sabia ainda no que a gente ia focar. Ia apresentando as oportunidades para a Luiza e o Fabrício [Fabrício Garcia, vice-presidente comercial e operacional do Magalu] que, junto comigo, compõem o nosso comitê de investimentos, e trocando também com o Carlos Donzelli, que representa a família e é meu megaparceiro. E a gente foi alinhando organicamente o que a gente tinha vontade de fazer. Uma das primeiras coisas que eu disse foi: "Gente, eu não me sinto confortável em tomar uma decisão de uma empresa tão pequena, que a gente ainda não sabe se vai prosperar". Rapidamente, o comitê concordou: "É, eu acho que a gente pode focar em cheques um pouco maiores".

Então, esse foi um primeiro direcionamento. Normalmente, os cheques vão de 25 a 100 milhões de reais, sendo que um dos negócios foi de 200 milhões de reais porque a gente trouxe outros investidores para completar o valor.

E o segundo direcionamento veio de uma situação assim: levamos ao comitê um negócio que nos pareceu interessante, mas ficamos com um pouco de dúvida em relação à postura do empreendedor. Na hora, o Fabrício falou assim: "Eu não quero nem mais ver o negócio. Se vocês não gostaram do sócio..."

E esse virou o nosso parâmetro principal: o empreendedor ou o time de referência naquela empresa. Inverteu a lógica. A gente não falou: eu quero investir neste setor, faz uma lista e sai procurando uma empresa que se encaixe. A gente olhou: gosto deste empreendedor, qual o negócio dele? Você precisa ser muito alinhado com a visão e a cultura do empreendedor, por isso eu falo de "empresas com alma". A gente faz parcerias com empreendedores que têm uma visão de mundo alinhada com a nossa — focado nas pessoas, com ética, colocando a empresa em primeiro lugar e deixando o ego no armário. E ajudamos a estruturar a empresa, em todos os aspectos, desde pessoas a processos financeiros, para que ela possa escalar. A empresa tem que estar muito alinhada para dar esse passo, se não, ela se perde e não consegue. Não é fácil. Eu digo que é um filho adolescente — dá trabalho —, mas é muito gratificante.

Se você me pergunta: nesse modelo de negócios, você vai ter cinquenta empresas? Nem pensar! Porque é aquela coisa do olho do dono — o time está em cima olhando, você tem que estar no conselho... Dá pra ter, aumentando um pouco o time, oito empresas, nooooooove *[risos]*. E têm outras oportunidades também em que a gente pode ser mais passivo, mas, nessa estratégia, não acho que dê para crescer muito o portfólio.

Esse é um segmento interessante porque, no Brasil, ainda não tem muita gente atuando. Nosso mercado de *venture capital* já tem fundos bem estabelecidos nos segmentos iniciais de financiamento das empresas (anjo/*seed*) e, à medida que os empreendedores vão tendo sucesso e as empresas vão escalando, necessitam de investimento para crescer. É nesse segmento de *growth equity* que nós focamos. Ele está crescendo com a evolução do mercado de *startups*, é um mar azul aqui.

Existe um olhar para as questões de gênero nas decisões de investimentos da Unbox?

Se você me pergunta assim: "Você tem um *checklist* para ver quantas mulheres têm nas empresas?".

Não, a gente não tem. Mas, como eu disse, na Unbox, a gente procura alinhamento com os empreendedores. E o que tenho visto é que, se a pessoa não tem os valores alinhados com os nossos — transparência, parceria, ganha-ganha, valorizar as pessoas, valorizar a diferença —, acaba que não dá química. Então, na maioria das empresas que a gente investe, acaba tendo um equilíbrio nesse sentido.

A Rock Content, por exemplo, tem várias mulheres em posição de liderança e é muito ligada na questão da diversidade. Eles nasceram com uma cultura ESG e têm um impacto bem relevante, considerando o tamanho da empresa. Na Solinftec, que é de *agritech*[52], a Leslie[53] é uma das fundadoras e a pessoa que toca a parte mais *hightech*, de inteligência artificial. E quando eles precisaram dar um salto na parte

---

52 Termo cunhado em inglês para se referir às empresas de tecnologia aplicada ao agronegócio.

53 Leslie Gonzales.

financeira e administrativa, o fundador e CEO pediu a Lais[54], que era do meu time na Unbox, para tocar com ele toda a agenda estratégica. Ou seja, é uma empresa de um segmento muito masculino, mas totalmente aberta. Na Flormel, a CEO é uma mulher.

A gente pode até dizer que os empreendedores nos quais investimos têm alma feminina, porque a Unbox procura gente que tem visão de pessoas e visão 360 do negócio, que são características mais femininas. Começamos com as questões do ESG mais implícitas. Agora, a Adriana[55], que tem muita experiência em sustentabilidade, está ajudando a gente a explicitar isso, tanto internamente na Unbox quanto com as empresas investidas.

Alguns países, como Reino Unido, Itália e França, estabeleceram cotas para a participação de mulheres nos conselhos das empresas. O que você acha disso?

Acho que é fundamental porque é muito difícil fazer a mudança orgânica. Ela demora muito mais. Aí você fica com aquela dúvida: entrou pela cota... Não faz mal. Você vai mostrar o seu trabalho. Ou você vai ganhar uma experiência que você não teria oportunidade de ganhar. Então, como diz a Luiza [Trajano], cota é uma solução transitória para acertar uma desigualdade. Antes de conhecer a Luiza, eu não tinha minha cabeça feita, mas há muitos anos eu acredito nisso.

Na época do banco, eu tinha acesso a poucas profissionais. Conhecia algumas advogadas e especialistas, mas a maioria eram homens — no J.P., em outros bancos e nas empresas, CEOs e CFOs,

---

54 Lais Braido.

55 Adriana Fernandes, primeira pessoa que se uniu a Patricia Moraes na Unbox, é especialista em desenvolvimento sustentável.

todos homens. Quando me pediam indicações para uma posição em conselho, não me vinham mulheres à cabeça. Eram sempre os mesmos nomes, de homens. Quando eu entrei no Grupo Mulheres [do Brasil], eu vi que tinha uma diversidade gigante. E aí ficou muito claro que precisava ter uma visão muito focada para colocar mulheres em posição de liderança.

Então, eu comecei, intencionalmente, a dar às mulheres do meu time a chance de estar nos projetos legais para que elas tivessem oportunidades à altura delas. Quando saíam de licença maternidade, em vez de substituí-las por um colega, e deixá-las inseguras de perder os clientes, eu procurava usar essa oportunidade para treinar alguém de outra área. Quando me pediam indicação de CFO ou para conselho, passei a sempre pensar nesse *network* de mulheres. Leva tempo criar uma rede de pessoas em quem você confie para poder indicar. Mas eu fui fazendo isso. De alguns anos para cá, ao me dar conta desse desequilíbrio, resolvi "furar a bolha" do mercado e fui ampliando meu *network* com mulheres de finanças e de outras áreas que vi performar e descobri que são ótimas. Fiz várias indicações que deram certo e, geralmente, foram o primeiro conselho da mulher. Isso é muito legal, porque ela começa a ser conhecida e pode ir para outros conselhos depois. Tenho muita satisfação nisso.

Você comentou que sua visão sobre cotas mudou a partir do contato com a Luiza Trajano. Que outras influências e aprendizados vieram a partir da troca com ela?

O relacionamento com ela é incrível — uma relação totalmente leve, de confiança, sem cobrança. Eu quero fazer o meu melhor e ela sabe disso. Acho que a gente se encontrou nesse lugar tão legal porque absorvi fortemente algumas coisas da forma dela de ser que eu considero muito positivas.

A primeira coisa é não ter preconceito, chegar nos ambientes sem armadura. Naturalmente, eu já não sou de ficar duvidando e me protegendo, mas aprendi com ela a olhar o outro sem botar numa caixinha. Às vezes, a gente faz isso: é de tal mercado, trabalha em tal lugar, você já traça um perfil, que às vezes não tem nada a ver. Então, todo dia tento melhorar isso, de ir sem preconceito e de me colocar no lugar do outro. Ela conhece um empreendedor e rapidamente faz a leitura da alma daquela pessoa. Ela também é muito estratégica, conhece profundamente negócios e operações. Eu escuto cada palavra que ela fala, é um aprendizado todo dia.

É muito legal ver um discurso de acolhimento e respeito às pessoas vindo de mulheres reconhecidas por sua grande capacidade de realização. Às vezes, a gente pode ter a sensação de que são coisas incompatíveis.

Acho que a coisa mais legal é mostrar que você pode liderar focado nas pessoas, acreditando nelas, trazendo o melhor delas e ajudando-as a ir mais longe. Isso é uma forma muito feminina de liderar. Luiza é uma líder assim. Eu também acredito nessa forma. Ela me deu também a segurança de perceber que eu não estava sozinha, na forma como estava agindo, porque eu não tinha muitos exemplos. E ela mostrou de forma brilhante como isso pode gerar resultados para todos os *stakeholders*, não só acionistas, mas colaboradores e sociedade.

Queria também falar um pouco sobre as relações entre mulher, sucesso, dinheiro e poder. Faz algum tempo que a mulher é estimulada a ser bem-sucedida na carreira, mas me parece que fica implícito que, em algum momento, vai existir um teto para a ascensão dela. Como você mesma ouviu no começo da sua trajetória: "Você está se

dedicando tanto agora e, quando tiver filho, vai perder tudo isso". Que te parece?

Eu nunca medi o meu sucesso com os parâmetros definidos pelos homens no mercado — nem por qualquer outra pessoa. E acho que isso é muito importante, porque, se a gente pensar que o nosso sucesso se mede por parâmetros que não têm nada a ver com a gente, nossas conquistas podem não refletir nossos desejos. Quem é que disse que ser bem-sucedido é estar no conselho de dez empresas? Eu posso estar em dez conselhos. Mas, para mim, o sucesso tem muito mais a ver com a minha reputação. Me dá muito mais satisfação escutar da CFO de uma empresa de tecnologia que acabou de virar unicórnio, numa rodada que levantou 2,6 bilhões de reais, que ela acompanha a minha trajetória. Ela me contou que guardou um e-mail meu de 2009, quando ela ainda estudava na Poli-USP e conversou comigo para conhecer o mercado financeiro, e que esse contato a inspirou a seguir a carreira em finanças. Isso, para mim, é muito mais gratificante do que estar no conselho de dez empresas.

Mas, no começo da carreira, o poder era algo que te atraía? Você se sentia instigada a estar em posições de decisão?

Eu nasci em Brasília e, durante muitos anos, todo mundo que estava no governo, a minha família conhecia. Mas a minha mãe sempre lidou com muita naturalidade com todo tipo de gente e de situação. Ao mesmo tempo em que ela ia jogar biriba com a dona Scylla [primeira-dama Scylla Médici] no Palácio do Planalto, aos domingos, ela ia de fusquinha para a UnB, onde fazia faculdade de Jornalismo, e ajudava a organizar eventos para captar recursos e apoiar a Casa do Candango, em Brasília, que acolhia pessoas que se mudavam para a cidade em busca de emprego. Ela tem um estilo bem carioca, sempre levou as coisas mais "na boa"... Então, eu também nunca tive

isso de pensar “Nossa, eu vou falar com fulano!”. Eu me preparava para as situações — reuniões de conselho e outras situações que poderiam ser um pouco mais intimidadoras —, mas individualmente, para mim, as pessoas são iguais. Sempre tentei trocar com o outro sem querer me impor porque estou insegura, ou me submeter porque me sinto menor, ou ficar na defensiva porque acho que a pessoa é arrogante, e daí já nem escuto mais o que ela está dizendo. Acho que isso me ajudou muito a ter trocas saudáveis e construtivas.

Eu vejo que existe uma dificuldade, às vezes, no diálogo entre homens e mulheres porque as pessoas ficam presas na forma — o homem acha a forma da mulher desestruturada, não tem paciência de enxergar o outro ângulo que ela está trazendo; e a mulher acha que o homem quer se impor, porque muitas vezes ele vai direto ao ponto e ela fica acuada. Eu não fico presa à forma, ao jeito da pessoa, olho além disso para ver o que tem de bom. Então, as trocas para mim são assim, de igual para igual. Respeito e valorizo as pessoas, sem mistificar. Somos todos de carne e osso.



DICAS DE LEITURA

- *Antifrágil: coisas que se beneficiam com o caos*, Nassim Taleb (Best Business, 2014)
- *Livro do desassossego*, Fernando Pessoa (Companhia das Letras, 1999)
- *Ninth Street Women: Lee Krasner, Elaine de Kooning, Grace Hartigan, Joan Mitchell, and Helen Frankenthaler: Five Painters and the Movement That Changed Modern Art*, Mary Gabriel (Little Brown and Company, 2018)
- *O Retrato de Dorian Gray*, Oscar Wilde (Companhia das Letras, 2012)
- *Zen e a arte da manutenção de motocicletas: uma investigação sobre os valores*, Robert M. Pirsig (WMF Martins Fontes, 2015)



“

Eu tenho
que ser
confiante
porque o mundo
já me oprime

NINA SILVA

Ao encontrar uma fresta para ingressar no bem remunerado mercado da tecnologia, Nina Silva construiu uma bem-sucedida carreira, gerenciando projetos nacionais e internacionais. Viveu experiências nunca acessadas por seus ancestrais, sentiu-se inadequada e discriminada, sucumbiu a um burnout*, buscou refúgio na literatura. Em 2017, encontrou um parceiro de propósito e de vida, com o qual criou seu próprio negócio, no qual, com espírito rebelde e autoconfiante, integra tecnologia, finanças, comunicação e educação, em prol da autonomia da população negra*

Onde nasceu *São Gonçalo (Rio de Janeiro)*

Quando entrou no mercado financeiro *2017*

Resumo da carreira *Fundadora e CEO do Movimento Black Money (desde 2017) e da fintech D'Black Bank (desde 2018); gestora de portfólio em multinacionais com atuação no Brasil e Estados Unidos (desde 2007); influenciadora de mercado SAP; conselheira administrativa e colunista em veículos como* Exame, MIT Sloan Review *e* CNN Brasil *(desde 2019)*

Formação *Graduação em Administração (Universidade Federal Fluminense — UFF) e certificações técnicas em Tecnologia da Informação*

Diante da pergunta "tudo bem com você?", no início de uma entrevista de quase duas horas e meia, Nina Silva faz uma reflexão importante. Ela comenta que a saúde vem pedindo alguns cuidados e ela não sabe como é que vai parar para se cuidar, se não consegue parar. A agenda da executiva, aos 39 anos, inclui não só o dia a dia operacional de seu próprio empreendimento, o Movimento Black Money, com vários braços de negócios e ação social, mas também os compromissos da Nina Silva Produções, produtora que gerencia sua participação em palestras, campanhas de publicidade e treinamentos, e ainda sua atuação como colunista em publicações na área de negócios e conselheira e representante de uma série de instituições ligadas a questões de diversidade e tecnologia.

Em 2021, Nina Silva foi considerada a mulher mais disruptiva do mundo, na 4ª edição do *Women in Tech Global Awards*, que premia profissionais com impacto na área de tecnologia e inovação. Três anos antes, ela já havia sido eleita uma das pessoas mais influentes entre os afrodescendentes com menos de 40 anos de idade pela organização internacional MIPAD — *Most Influential People of African Descent*, com chancela da ONU. Para alcançar esse lugar de reconhecimento, partindo de onde partiu, a executiva e empresária precisou encontrar brechas.

Uma delas, determinante em sua trajetória, foi aberta durante a faculdade. Enquanto cursava Administração na Universidade Federal Fluminense e participava de um programa de *trainee* numa multinacional, aprendeu de maneira autodidata a operar o sistema computacional da empresa e cavou sua primeira oportunidade no mercado de tecnologia, que lhe chamou atenção pela remuneração atraente. A partir daí, foi acumulando certificações e consolidou sua carreira. Mas outras frestas foram abertas muito antes.

Nascida em São Gonçalo, no bairro Jardim Catarina, à época considerado a maior favela plana da América Latina, Marina Silva se considera fruto das sementes plantadas por seus antepassados. "Minha avó colocou minha mãe num ônibus com 16 anos de idade, saindo de um canavial, numa comunidade quilombola, no interior do Rio, dizendo: 'Pode ir embora para o centro do Rio ficar com as suas tias e trabalhar. Vá e tenha melhor oportunidade do que eu tive'", conta.

Sua mãe, Marize, que estudou até a 4ª série do ensino fundamental, e seu pai, Antônio Carlos, que sobreviveu de bicos a maior parte da vida, repetiram o mesmo roteiro, priorizando a educação das filhas para que elas tivessem possibilidades que eles não tiveram. "Era aquela coisa de economizar ao máximo para poder pagar um curso

de inglês com desconto. Estudava, estudava, estudava, fazia prova, pedia bolsa e aí tinha que tirar dez em tudo para que aquela escola prestasse atenção em você e te desse a bolsa de estudo", conta. Sua irmã, seis anos mais velha, psicóloga e advogada, foi a primeira pessoa da família a cursar uma faculdade, quebrando o ciclo familiar de mulheres domésticas. Nina foi a primeira a pegar um avião e a única a morar fora do país.

Em sua carreira corporativa, Nina Silva acumulou importantes aprendizados, mas também experiências de inadequação, não-pertencimento e discriminação. "Já fui demitida por falarem que eu tinha um aspecto que não era executivo. Eu usando terno. É por que eu sempre usei cabelo natural? É por que sempre usei tranças? É por que eu sempre usei cores?", questionou, numa entrevista ao site da *Forbes*. A empresária se descreve como uma pessoa "solar", o que se reflete em seu jeito de se vestir. "Eu só tenho roupa amarela, vermelha, laranja... O negócio de chamar atenção nunca foi problema lá em casa", diz. Do período em que a mãe gostava de enfeitá-la feito boneca, ela só deixou de lado a maquiagem, que lhe dá alergia, explica, enquanto passa um creme no rosto para atenuar a irritação na pele causada pela produção exigida em um evento profissional.

A combinação entre excesso de trabalho, desconexão com o propósito de suas atividades e a falta de espaços de elaboração sobre as experiências de racismo pelas quais passou no mundo corporativo rendeu a Nina um *burnout*, em 2013, aos 31 anos. Ela, então, foi para Nova Iorque fazer uma imersão em literatura, estudou escritoras negras da América Latina e voltou a escrever poesias, *hobby* que a acompanha desde a adolescência. Na volta, fez *coaching* de carreira, empreendeu um salão de beleza com procedimentos naturais para cabelos crespos e quebrou. "Eu achava que, por ser formada em Administração, poderia administrar qualquer coisa. Tinha gerenciado

sessenta homens brancos e não ia gerenciar um salão de beleza? *Bullshit*!", disse, em entrevista ao Projeto Draft. Mas... "o dia a dia do salão é uma outra realidade, não me fazia feliz", concluiu. Conforme entendeu depois, Nina buscava no empreendimento para cabelos afro um "lugar de pertencimento". "Eu estava procurando [esse pertencimento] em espaços físicos, em vez de buscar uma plenitude interior", analisa.

O encontro com esse espaço que procurava internamente veio alguns anos depois, em 2017, quando fundou seu próprio negócio. Com Alan Soares, profissional de investimentos e educador financeiro, parceiro de trabalho e de vida, Nina criou o Movimento Black Money (MBM), que se define como um *hub* de inovação com diferentes iniciativas para a autonomia da população negra, historicamente, a mais privada do acesso ao capital. O MBM se baseia no conceito do *black money* — "dinheiro preto", em tradução livre, expressão originalmente utilizada como sinônimo de "dinheiro sujo" e que foi ressignificada por movimentos de luta antirracista para designar o capital que circula entre pessoas negras no mercado. Seguindo a máxima "se não me vejo, não compro", elas investem na prosperidade de sua própria comunidade.

Na prática, o MBM congrega um *marketplace* (Mercado Black Money) dedicado à venda de produtos e serviços de empreendedores negros; uma *fintech* ativista (D'Black Bank), que oferece serviços financeiros para o mesmo público; produção de conteúdos nas áreas de inovação, tecnologia e finanças; e cursos em *marketing*, gestão e tecnologia, entre outras ações customizadas em parcerias com empresas. No contexto da pandemia de Covid-19, o Movimento passou a incluir ainda um braço de ação social, com levantamento de fundos distribuídos como renda básica para famílias negras. Segundo dados do próprio Movimento Black Money de agosto de 2021, a

rede da instituição movimenta cerca de cem mil pessoas por semana — profissionais de diferentes áreas que querem se aproximar do diálogo com a luta antirracista. O público de empreendedores negros impactados é composto majoritariamente de mulheres (70%) de 25 a 45 anos, donas de micro e pequenos negócios com dois anos de existência, em média, principalmente nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Salvador.

Nina Silva é o rosto e a voz da instituição, a escolhida para encarnar as qualidades da marca. "Rebeldia e magia são dois arquétipos fortes do Movimento Black Money, refletidos na minha personalidade e na personalidade do Alan, mas sou eu que preciso mostrar isso para o mundo", diz. Para se manter firme nesse posicionamento, é preciso uma boa dose de confiança, traço que ela acredita, herdou do pai. "Ele teve que construir um lugar paternal sem ter tido essa referência no dia a dia, algo que acontece com a maioria dos homens negros. É um lugar de trazer o sustento e dar o direcionamento dentro de um contexto de escassez. De pensar: 'Onde eu vou arranjar esperança? Onde vamos perseverar? Onde vamos frutificar?' Mas vamos. Aqui, é assim, eu sei o que estou fazendo", observa.

A conversa sobre questões raciais não existia em casa, mas Nina conta que, desde cedo, deu-se conta das desigualdades. "Sempre foi uma coisa muito real, na pele, de eu olhar os lugares e não me ver, de perceber os olhares de estranhamento", narra. "Eu acho que é algo muito natural e muito ancestral o reconhecimento de onde você realmente pode exercer a sua humanidade e onde você não pode. E, quanto mais você escala degraus e possibilidades de ascensão de pseudo-pertencimento, mais você incomoda e mais boca grande o racismo é porque aí ele se escancara em espaços de poder e privilégio, onde realmente alguém vai dizer que você não deveria estar ali", analisa.

Nina frisa que o Black Money é uma movimentação por autonomia, prioritariamente, não por uma integração em que, frequentemente, pessoas negras se camuflam para se sentirem aceitas em determinados ambientes. Como trabalha por mudanças estruturais, ela não se contenta em ouvir: "Antes, de cem colaboradores, só dez eram negros, agora eu tenho quarenta". E afirma: "A diferença é que agora tem um pretinho no *compliance* ou tem uma pretinha na gerência de RH; tem uma outra sentada no conselho administrativo, mas ela olha para o lado e não vê outras mulheres, quiçá outra pessoa negra. Na hora do bônus grosso e da divisão dos dividendos, são as mesmas pessoas". Seu objetivo maior é instrumentalizar a população negra para que conquiste sua liberdade a partir do próprio capital.

Na entrevista a seguir, a trajetória, os desafios, as ideias e a retórica de Nina Silva.

As áreas de tecnologia e finanças, de onde você e o Alan vêm, são chave quando se pensa em autonomia e empoderamento hoje, certo?
Sim. São duas áreas que foram afastadas dos espaços democráticos. Não se estuda e não se propaga a educação financeira, o estudo científico, as pesquisas e a tecnologia, nas escolas públicas do país. Quando você vai ver as escolas particulares, que são quase grandes institutos para crianças com dinheiro, o que mais tem lá dentro é tecnologia, gestão de projetos e gestão financeira. Nós [Alan e eu] tivemos uma mudança da realidade porque, minimamente, nós nos interessamos por determinadas áreas e conseguimos uma brecha sistêmica para nos infiltrarmos — não posso nem chamar de oportunidade.

Qual foi a sua brecha?
A minha brecha foi que eu estudava Administração na Universidade Federal Fluminense, fui fazer um estágio na área de logística

e depois ingressei no *trainee*. Passei em diferentes áreas, sabia dos processos de cada uma delas e queria ser efetivada, ter melhor rendimento, crescer rápido na carreira. Daí, tive uma oportunidade em outra empresa e fui conversar para falar que, se eles não me efetivassem, eu iria sair. Então, me colocaram no projeto de implementação do SAP [sistema computacional utilizado em grandes empresas] porque precisavam de alguém que fosse usuário-chave e passasse todas as informações de diferentes áreas e processos. Eu estava nesse lugar estratégico.

Só que, além de eu passar para a equipe de tecnologia a realidade do dia a dia de logística, fui aprender, de maneira autodidata, a mexer no sistema. Quando acabou o projeto, a empresa terceirizada, que estava fazendo a implementação, me contratou como consultora. Então, eu não sei se posso dizer que a minha brecha foi aí, mas esse foi o meu despertar para a tecnologia.

Costumo dizer que sou fruto das sementes de antepassados. Minha avó colocou minha mãe num ônibus com 16 anos de idade, saída de um canavial, numa comunidade quilombola, no interior do Rio, dizendo: "Pode ir embora para o centro do Rio ficar com as suas tias e trabalhar".

Minha mãe tinha só a quarta série do ensino fundamental. Então, minha avó é disruptiva, quando lança essa oportunidade para a filha: "Vá e tenha melhor oportunidade do que eu tive". Meus pais abriram esse caminho e conquistaram esse lugar, sem ter nem a graduação, nem as especializações que minha irmã e eu temos.

Que elementos foram fundamentais para você conseguir acessar educação de qualidade, universidade pública e estudar idiomas, dentro de um contexto em que isso seria improvável?

Era aquela coisa de economizar ao máximo para poder pagar um

curso de inglês com desconto. Estudava, estudava, estudava, fazia prova, pedia bolsa e aí tinha que tirar dez em tudo para que aquela escola prestasse atenção em você e te desse a bolsa de estudo. Tinha um valor da educação muito forte em casa, que eu acho que vem do fato de meus pais não terem tido acesso e de eles quererem um lugar diferente para os filhos. Minha irmã, mais velha que eu, é psicóloga, psicanalista e advogada. Primeira pessoa da família a entrar na faculdade.

Como a sua mudança de vida se reflete na vida da sua família?
Quando eu era adolescente e minha irmã já adulta, meu pai conquistou uma possibilidade de entrar na Assembleia Legislativa [do Estado Rio de Janeiro]. Lá dentro, ele foi fazendo alguns concursos e chegou a técnico legislativo. Então, houve uma mobilidade socioeconômica, depois dos 50 anos de idade. Nós já estávamos encaminhadas nos estudos.

Mas meus pais não me dão parabéns por [sair em] reportagem ou [receber] prêmio. Uma vez perguntei isso à minha mãe e ela falou que não esperava nada menos da criança que eu fui. Hoje sou o reflexo do que eu já era: uma criança que aprendeu a ler e escrever com 4 anos de idade, que falava coisas que ninguém entendia, que era melhor em todas as disciplinas da escola, mesmo sendo bolsista e não tendo a mesma quantidade de alimentação e de acesso que as outras crianças. Fui a primeira da família a pegar um avião e a única a morar fora do país. Então, ela diz que, para ela, nada é novo na pessoa adulta que eu me tornei. Ela diz que seria estranho se fosse o contrário, se não tivesse esse lugar de reconhecimento.

Uma mudança que eu vejo muito forte na minha família é o letramento racial; nós não fomos criadas nessa discussão. Sempre fomos uma família muito protegida para que o racismo, em termos

de violência, tivesse menor impacto. Protegida no sentido de não poder estar à noite na rua, não poder ir às festinhas das amigas. Não se tinha uma resposta sobre o porquê, mas se tinha o cuidado de resguardar aquelas crianças pretas. Hoje esse diálogo existe dentro de casa. Vejo minha mãe aos 67 anos e meu pai com 72 anos falarem de questão racial, então, acho que isso, sim, destravou. Acho que não só por meu intermédio, mas por uma revolução que vem acontecendo e que o digital vem possibilitando.

Você acha que isso foi entrando na vida deles também pelo jornal, pela televisão, por amigos?

Vem de mídia. Os amigos não... Como eles moram hoje numa região nobre, então não é uma região racializada. Os amigos negros não tiveram a mesma mobilidade social. Vem mais dos tempos de hoje, da possibilidade de falar mais abertamente e denominar coisas. Eles se depararam com alguma situação e dizem: "É sobre isso que a Nina fala..."

E na sua vida, essa conversa entrou quando e como?

Não é datado, sempre foi uma coisa muito real, na pele, de eu olhar os lugares e não me ver, de perceber os olhares de estranhamento, a insatisfação das crianças e mães brancas nas minhas premiações e as palavras de "ah, deram mole para ela porque ela é assim". E aí eu fui começar a olhar para entender: eu sou assim como? O que tenho de diferente das outras crianças? Então, por mais que não fosse falado em casa, eu sabia do que se tratava. E isso se reflete depois nas amizades de adolescência, na faculdade, no mercado de trabalho, onde eu entrei cedo, estagiando, com 16 para 17 anos.

Antes da faculdade, eu já tinha uma escrita de denúncia sobre o incômodo social nos lugares onde eu estava. Acho que é algo muito

natural e muito ancestral o reconhecimento de onde você realmente pode exercer a sua humanidade e onde você não pode. E, quanto mais você escala degraus e possibilidades de ascensão de pseudopertencimento, mais você incomoda e mais boca grande o racismo é porque aí ele se escancara em espaços de poder e privilégio, onde realmente alguém vai dizer que você não deveria estar ali.

Ao fazer o chamado teste do pescoço[56] hoje, você nota mudanças, em relação a dez ou cinco anos atrás?

Não sinto tantas mudanças em espaços realmente de poder. Às vezes, as pessoas vão a restaurantes caros, mas não têm o poder de compra real... Acho que tem mudanças, na inclusão de pessoas em lideranças nas empresas, mas não numa quantidade significativa para dizer que há mudanças reais. Eu vejo o mundo hoje com melhor diálogo. Não necessariamente um mundo que arregaçou as mangas e está fazendo o dever de casa. Está mais falando do que fazendo.

Você está exatamente nesse lugar de diálogo, em contato com grandes empresas, o que te coloca, muitas vezes, como a única pessoa negra ou uma das poucas pessoas negras no ambiente, não é? Existe um custo emocional disso?

A questão do cansaço emocional vem de um questionamento sobre mudanças estruturais. E não simplesmente ouvir "antes, de cem colaboradores, só dez eram negros, agora eu tenho quarenta". Olha, melhorou, mas você continua sendo acionista com todos os seus iguais; a diferença é que agora tem um pretinho no *compliance* ou tem uma pretinha na gerência de RH; tem uma outra sentada no

---

56 Dinâmica em que se propõe girar o pescoço para verificar a presença de pessoas negras em ambientes onde tradicionalmente circulam pessoas de alto poder aquisitivo.

conselho administrativo, mas ela olha para o lado e não vê outras mulheres, quiçá outra pessoa negra. Na hora do bônus grosso e da divisão dos dividendos, são as mesmas pessoas. E todo o legado, a herança, a riqueza, todas as altas rendas que existem continuarão existindo até mediante a diversidade porque a diversidade tende a enriquecer todos e não apenas às pessoas diversas.

Então, o homem branco que está assinando um cheque com um adicional para diversidade na empresa está enriquecendo mais do que as famílias das pessoas pretas que entrarão no quadro colaborativo dele. Eu estou fazendo a minha parte de falar com as empresas porque, se eu não falo, tem um monte de gente que fala em benefício próprio e não em benefício de um coletivo. Então, é melhor que eu também fale. Hoje nós temos um braço de projetos que trabalha o diálogo com grandes empresas, o MBM Projects, no qual montamos colaborações.

Como funcionam essas colaborações?

Por exemplo, com a Credicard criamos o MBM Credicard On, um cartão de crédito. Parte da venda do cartão vai para os projetos sociais do Movimento Black Money. Para publicitar vagas das empresas, temos o Black Vagas, que também fica dentro do guarda-chuva do MBM Projects. Não é o que nós idealizamos, mas, às vezes, é a porta de entrada para empresas que dizem: "Eu quero incluir colaboradores negros".

Tentamos ao máximo expandir o recrutamento para um lugar mais abrangente, de modo que haja um espaço de inclusão e diversidade real. Ok, você inclui colaboradores negros, mas e o desenvolvimento desses colaboradores e das lideranças para trabalhar esse espaço mais inclusivo? E a sua cadeia de suprimentos, é negra? Se não, você vai manter o seu poder sobre essas pessoas e não necessariamente vai estar impactando o ecossistema como um todo.

Nós não somos a instituição que vai estar mais preocupada em como o profissional negro está dentro das instituições de pessoas não-negras. A nossa preocupação é alavancar e dar autonomia para que a população negra tenha o seu próprio empreendimento. E se não tiver, se a pessoa for trabalhar em uma grande empresa, que esteja instrumentalizada, por isso trabalhamos com educação e letramento racial.

Que frutos vocês têm colhido desse diálogo?
São os produtos que nós conseguimos oferecer para a população negra, num âmbito mais amplo. Num projeto em parceria com a Tiffany, por exemplo, temos um trabalho de formação gratuita para empreendimentos negros com voluntários da empresa. Cada turma tem 100 a 120 alunos. Nós começamos a conversar no início de 2021. A Tiffany fez uma doação de 30 mil reais para o Impactando Vidas Pretas, nosso projeto de renda básica para famílias negras, braço sem fins lucrativos [do MBM]. Nós viemos conversando ao longo do tempo e, no Brasil, a Tiffany é uma empresa bem menor do que em outros países, tendo só sessenta colaboradores, com baixa rotatividade, então não tem muito o que se fazer no quesito de contratar mais pessoas negras. A minha sugestão, então, foi para que houvesse esse processo cocriativo de cursos para afroempreendedores. Como a Tiffany vende mundialmente, numa indústria de luxo, e mantém o atendimento em todas as lojas? Tem uma técnica, tem uma expertise aí. Então, as pessoas da Tiffany começaram a se voluntariar para dar cursos sobre especialidades que elas têm: vendas, finanças, atendimento ao público, *marketing* digital, compras... Elas trazem a expertise de uma grande empresa, que é uma empresa de pessoas brancas, gratuitamente, para tirar dúvidas da comunidade negra, em sua maioria pessoas que têm seu próprio negócio.

E que retorno vocês têm tido do público de vocês em relação às iniciativas do MBM? Que histórias você destacaria?

Tem, por exemplo, a história da professora Katiúscia Ribeiro. Ela ensina na área de filosofia africana. Veio a pandemia, ela não sabia o que fazer, uma amiga falou: "Por que você não faz curso *on-line*?".

Ela tinha uma questão de como cobrar, achava que o dever dela era passar a informação, e nós a ajudamos nessa mensuração do valor do trabalho. Ela teve quase 20 turmas com 150 alunos cada, em média. Ou seja, foram quase 3 mil pessoas impactadas, que compraram o curso no mercadoblackmoney.com.br, nosso *marketplace* lançado em janeiro de 2020. Inicialmente, criamos um protótipo com trinta lojas para vermos como era a experiência do usuário desses lojistas negros. Veio a pandemia em março e nós abrimos a porta para todos. Hoje, são 1.500 lojistas[57] e teremos a conexão do *marketplace* com alguns dos nossos produtos financeiros. Voltando à Katiúscia, essa experiência mudou totalmente o *mindset* dela de lidar com o seu labor como professora, com a possibilidade de se monetizar.

Nossos resultados são qualitativos. Estamos em um lugar de transformação com qualidade e não simplesmente com subsistência. Até mesmo no projeto Impactando Vidas Pretas, de renda básica, que começou no início da pandemia, as pessoas vão pegar aquele valor que está sendo doado e empregar onde está sua maior dor. Não sou eu que vou dizer que esse dinheiro tem que ser usado para isso ou para aquilo. Em 2020, nós arrecadamos 750 mil reais entre três mil pessoas físicas mais o balcão da B3. Com isso, impactamos quatrocentas famílias negras — metade mães negras solo e a outra metade afroempreendedores. Muitos dos afroempreendimentos pagaram

---

57 Dado de agosto de 2021.

conta atrasada porque estavam de porta fechada; outros compraram matéria-prima ou consertaram equipamentos; outros compraram computadores para se inserir no digital.

No caso da* fintech *que faz parte do Movimento, que necessidades o mercado não atendia e vocês conseguiram endereçar?
A maquininha é um exemplo. Nós emprestamos a máquina — ela não é vendida, nem tem mensalidade. Os custos de aquisição e manutenção da máquina são nossos. E nós batemos a taxa que a pessoa tiver no momento, com ajuda nos nossos parceiros, que abrem condições para esses empreendimentos associados à nossa marca. Hoje, o marketplace não tem mensalidade também, só o comissionamento de 15% para manutenção da plataforma e pagamento do time. Nós estamos concorrendo bem no valor de comissionamento de grandes *places*. O que acontece é que esse afroempreendedor não conseguiria falar com as pessoas e vender para quem ele vende, se não estivesse conosco, aparecendo em grandes reportagens ou recebendo investimento de pessoas que são da nossa rede. Hoje a rede do Movimento Black Money movimenta 100 mil pessoas por semana, profissionais de diferentes áreas que querem se aproximar do diálogo com a luta antirracista.

O que o contato direto com empreendedores negros tem te mostrado sobre o Brasil?
Vimos uma quebra de paradigma muito forte com a pandemia. Nós já tínhamos o *marketplace* antes, só que havia uma resistência muito grande dos afroempreendedores em priorizar o processo de cadastramento na plataforma e a inserção dos produtos. Normalmente, esses empreendedores fazem tudo no seu negócio. Então, uma realidade é que o afroempreendedor empreende sozinho. Tem números que comprovam que nem 30% têm uma segunda pessoa

trabalhando no estabelecimento. Isso é prejudicial por *n* motivos e, na hora de inovar e de se especializar também, porque eles ficam com um déficit de tempo e de *skills*. Por outro lado, o que nós aprendemos, principalmente nesses últimos 18 meses [2020-2021], tem sido como o afroempreendedor e a afroempreendedora se adaptam rapidamente. De alguma forma, eles conseguiram arranjar um telefone e se comunicar pelo digital.

Outra realidade veio pelo Impactando Vidas Pretas. Nós estávamos no auge da pandemia e abrimos o processo de inscrição pela internet. Isso ficou me incomodando muito porque quem não tem acesso à internet tem uma situação muito pior. Nós nos aliamos a uma associação de moradores num bairro de lixão lá de Salvador e separamos cem famílias que viviam mais *off-line* [para serem beneficiárias]. A entrega do cartão foi feita com a associação, que tinha os CPFs das famílias. O agente comunitário ia nas casas pegar o ok para compartilhamento de dados. Quando chegou o cartão, eu fui entregar. As pessoas estavam muito emocionadas, muito felizes falando: "É a primeira vez que vejo o meu nome impresso num cartão". Ou, então: "Eu estou até agora no aplicativo do governo à espera do auxílio emergencial. Esse vai ser o primeiro auxílio que eu vou ter nesses tempos. Vou guardar para poder emprestar para a fulana".

É uma realidade muito colaborativa, preocupada realmente com o bem-estar do outro. E eu vi várias senhoras com *smartphone* na mão, baixando o *app*, se adaptando totalmente para ver o saldo do cartão. São antigas estruturas, restrições, promoções de ódio, exclusões, porém, ao mesmo tempo, são novos futuros com essa galera que se vira sempre e não diz "eu não estou aberto para aprender porque eu sou velho". Não tem essa opção. [O espírito é:] "Eu tenho que me adaptar, tenho que aprender, tenho que saber o que está acontecendo, se não, ninguém vai fazer por mim".

Você costuma dizer que o racismo é uma burrice econômica, já que a diversidade tende a aumentar os ganhos financeiros. Por que, apesar disso, ainda temos dificuldade de fazer mudanças nesse sentido?

Eu escutei um dia desses que brasileiro prefere ser racista do que ser capitalista. E vai muito nessa linha. Eu sou capitalista até o ponto em que eu esbarro com uma inclusão equânime para aumento de poderio de compra de uma parcela. Isso vai me enriquecer, porém eu olho e penso: "Eu não quero me sentar à mesa com você. Eu quero que você continue me servindo. Eu quero que você continue sendo um não-espelho. Eu quero que continuemos num mundo segregado pelo dinheiro". E ponto.

É um lugar de ódio. Racismo são manifestações discriminatórias a partir do entendimento de que há uma supremacia de uma raça perante outra. Isso só é movido pelo ódio. Então, para além de mover o entendimento de que se deve fazer o justo e de que se devem realizar processos para restabelecer a dignidade de todos, ao mesmo tempo, tem quem não queira. Tem quem ache que lá no Afeganistão "aquele povo que morra". Isso é extremamente comum e é um âmago que ninguém quer explorar. Por isso manifesta de outras formas: "Não é só porque é negro que vai ter isso. Todo mundo é igual".

Mentira. Essa pessoa não acha que todo mundo é igual. Ela não sente e não quer essa igualdade para todo mundo. Ela não quer que todos estejam nas mesmas condições de temperatura e pressão na sociedade. "Se a estrutura funcionou bem até hoje para o meu lado, por que eu, que sou dono da bola, vou mudar o jogo?".

A mudança virá apesar dessas pessoas e a partir dessas pessoas. O poder não se cede; o poder se conquista, se rouba ou se criam novos espaços de poder. A sociedade brasileira, em relação à raça, não caminhará para o âmbito do "roubar", que é um âmbito de força armada, porque o mito da democracia racial foi muito bem estruturado e

funciona até hoje para manter pessoas negras num lugar de não-acesso ao seu próprio letramento e ao seu próprio levante, enquanto povo. Mas tem estruturas que não serão mais comportadas. Da mesma maneira que eu queria lascar com a camada de ozônio, que eu não estou nem aí, que nem acredito que ela exista, mesmo assim, não consigo mais emitir gases de efeito estufa. Então, por mais que eu ache que preto tem mais que se lascar, que "neguinho" é foda, que não é sobre mim porque eu sou homem branco ou mulher branca, por mais que eu pense isso, não posso mais abrir a boca para falar isso. Não posso mais ter equipes totalmente brancas nas empresas. Não vai caber mais porque vai ter boicote, vai ter legislação, vai ter concorrência direta. Por isso eu acredito que será *apesar de* e *através de*.

Também por isso vocês atuam na área da educação, além de finanças, certo?

Nós temos um *gap* de acesso em todas as áreas que podem alavancar negócios e carreiras. Então, eu tenho que ensinar tecnologia e falar de educação financeira para a população negra. Eu tenho que instrumentalizar esse negócio preto. Eu tenho que melhorar o acesso a crédito desses estabelecimentos negros e tenho que educá-los a trabalhar esse capital. Eu tenho que falar de investimento de uma maneira mais ampla porque estamos construindo uma nova geração de pessoas pretas que nascerão sem alguns entraves que nós enfrentamos. Para que essas empresas e pessoas continuem tendo oportunidades e melhor adaptabilidade no mercado, elas precisam ter inserção tecnológica. Por isso, o *hub* olha para uma estrutura porque o racismo trabalha estruturalmente e o não-acesso vem de diferentes lugares.

O Movimento Black Money foi pensado pelo Alan. Eu coloquei para fazer porque estava no campo das ideias. Tinha a logo, tinha a

camiseta com logo e não tinha site. A primeira coisa que eu perguntei foi: "Cadê o site? Tudo isso que você está me falando você está comunicando onde? Onde você está reverberando isso?". Ele disse: "Eu falei com algumas pessoas". Então, eu disse: "Não dá".

Você e Alan se conheceram como?

Eu falava de inserção de pessoas negras na tecnologia, ele falava de inserção de pessoas negras pelas finanças. Nós tínhamos uma amiga em comum. Todos nós do Rio de Janeiro. Eu morando em Campinas, ele morando no Rio, passava um tempo em São Paulo, dando aula, como ainda é hoje. E uma amiga em comum falou:

— Vocês estão falando a mesma coisa com palavras diferentes. Vocês dois são meio doidos, vocês dois são muito chatos, são pessoas que não dá para acompanhar o raciocínio. Acho que vocês deviam se conhecer. Se vocês se falarem, vão se entender.

Eu estava querendo sair da empresa onde eu trabalhava e ele nesse processo gestacional do Movimento Black Money, sem realmente botar o negócio para funcionar. Pelo telefone, nós montamos as primeiras ações. Fomos nos conhecer pessoalmente um mês depois que já tínhamos site, em agosto de 2017.

Falando em comunicação, você tem uma presença forte nas redes sociais. Por que isso é tão importante?

Para o Movimento, comunicação é estratégico. E nós vimos que a melhor estratégia seria a instituição ter o meu rosto, por conta das movimentações de gênero, dos palcos onde eu costumava ir, mesmo não sendo feminista. Eu sempre estive nesse lugar de mesas de mulheres, de projetos para mulheres. E também já dava palestras e sempre tive um traquejo fácil e persuasivo com as pessoas. Para ser o rosto da instituição, é preciso posicionamento.

A instituição tem uma *brand voice* muito forte de rebeldia e, ao mesmo tempo, de magia. São dois arquétipos fortes do Movimento Black Money que são refletidos na minha personalidade e na personalidade do Alan, mas sou eu que preciso mostrar isso para o mundo. Deu certo. Eu não sou profissional de *marketing* e ganho prêmio de profissional de *marketing*, falo como *case* de *branding* em grandes eventos... Então, esse posicionamento foi muito assertivo e, ao mesmo tempo, muito natural.

Esses anti-heróis ou anti-CEOs que nós somos reverberam o lugar de todos que não estão sendo apoiados e absorvidos por esse mercado. O mercado financeiro não absorve todos. Aliás, ele mais exclui do que absorve. O mercado de finanças é o último a se adaptar sempre. Foi o primeiro a ter grandes mudanças, durante o período de crise, e o último a se adaptar em relação à democratização, inserção e diálogo. É realmente proposital a não inclusão de mulheres e pessoas negras porque é um mercado que pode se adaptar. Quando parece que não tem mais como crescer, ele consegue crescer mais. Insere inovações como PIX e *open banking*[58], numa era onde as pessoas estão pensando no que vão comer no dia seguinte. Então, não é problema de adaptabilidade. É intenção. O que é intencional e o que não é.

Houve um aumento na entrada de mulheres na bolsa de valores de 2018 a 2020, uma coisa aceleradíssima. E continua, mesmo perante a crise, por conta de novas personas dialogando, pessoas influenciadoras digitais trazendo o mercado para próximo, desvendando o lugar das corretoras e assessorias. Ao mesmo tempo, é blindado: vocês falem da porta para fora; da porta para dentro as regras continuam

---

58 Compartilhamento dos dados e do histórico financeiro dos clientes entre bancos.

as mesmas. Tem havido, de alguma forma, uma bancarização de desbancarizados, mas, ao mesmo tempo, não é o que se vende em relação à inserção de pessoas de diferentes classes sociais e econômicas no mercado. Então, essa rebeldia e essa magia, no nosso arquétipo, acabam representando quem a gente quer realmente representar.

Quando falamos do arquétipo do mago, ele é o alquimista, que vai transformar e experimentar coisas que ninguém nunca experimentou; vai trazer para o possível aquilo que as pessoas nem imaginavam que seria possível, o que está muito próximo com o rebelde. O rebelde é anti. Não que ele não goste de regras. Ele adora regras porque ele se baseia nelas para quebrá-las. O rebelde é quase a figura do herói, porém o herói faz aquilo que as pessoas acham que precisam e o rebelde muitas vezes transgride e faz aquilo que as pessoas até negavam que precisavam. O Alan acha que o rebelde vem dele e o mago de mim. Eu acho que é a mistura de nós dois. Ele mesmo fala: "Você toma muito mais risco do que eu". Sou eu que digo: "Vamos, não sei fazer, mas vou fazer. No processo, eu aprendo".

Isso sempre foi muito forte também no meu processo escolar e no início de carreira, essa confiança. Eu tenho que ser confiante porque o mundo já me oprime. É um lugar muito doloroso até, de não poder errar e não poder desperdiçar o que parece ser oportunidade. Mas hoje em dia eu vejo que a minha rebeldia foi, às vezes, dizer "não" quando as pessoas esperavam de mim um "sim". Tipo: "Daqui para lá eu não vou mais. Até aqui, faz sentido para mim. Daqui para lá, não". O rebelde não é tão perceptível no meu caso porque a minha fala é muito desenhada, calibrada. Hoje, junto a grandes líderes de empresas, eu falo: "Vocês, homens brancos, heteronormativos, que destruíram a humanidade, que só pensam em vocês...".

Eu falo abertamente, nesse tom de voz [calmo], eles sacodem a cabeça e, quando veem, já concordaram. Isso foi aprendizado

de falar e não ser ouvida — e cada vez falar mais baixo porque não preciso do lugar do grito. Eu ganho na consistência. E é um lugar que tem que ter essa segurança. Por mais que eu chegue em casa e vá ter dor de barriga porque eu não sei como vou fazer ou como fiz aquilo. Então, o rebelde é desse lugar de não fazer aquilo que esperam que seja feito; ou não parar onde esperam que você pare; ou parar, quando acham que você não tem que desistir de determinada coisa.

Você reconhece a origem desse traço de confiança? Como é que se forjou isso em você?

Eu sou muito parecida com o meu pai. E ele teve que construir um lugar paternal sem ter tido essa referência paterna no dia a dia, algo que acontece com a maioria dos homens negros. É um lugar de trazer o sustento e dar o direcionamento dentro de um contexto de escassez. De pensar: "Onde eu vou arranjar esperança? Onde vamos perseverar? Onde vamos frutificar? Mas vamos. Aqui, é assim, eu sei o que eu estou fazendo". Eu sou muito assim, do tipo "nós temos que fazer e pronto. Como vamos fazer, depois vemos". Eu acabo falando para mim mesma que eu vou dar um jeito e vou fazer. E me lasco, às vezes, mas, na maioria das vezes, eu dou um jeito. Mesmo que fique me cobrando que não foi o melhor jeito, que poderia ter sido melhor.

Segundo te ouvi contar numa entrevista, você já foi dispensada por não ter visual executivo. E você se coloca esteticamente de uma maneira muito livre, fora dos padrões do mercado financeiro ou da tecnologia. Que reações você provoca?

Esperam das pessoas negras que elas se camuflem. Muitas pessoas negras acham que estão sobrevivendo em determinados espaços a partir dessa camuflagem. Então, se eu sou uma mulher negra

menos retinta[59], aliso o cabelo, faço umas mechas loiras e passo de morena. Se eu sou um homem negro, raspo o cabelo, tento ser aquele "legalzão" da turma e passo desapercebido. E eu nunca fui clara, não tem como me camuflar. Se eu me camuflar, vocês vão continuar vendo que sou preta. Quanto às roupas, eu sempre fui uma pessoa muito solar. Eu só tenho roupa amarela, vermelha, laranja... Minha mãe também sempre gostou de brincar de boneca comigo e com a minha irmã. Ela costura, então nos emperiquitava. O negócio de chamar atenção nunca foi problema lá em casa.

Eu faço muita publicidade e eventos. Recentemente, fui para o ensaio presencial do *summit* de uma grande empresa. Eu e o CEO apresentamos. Fiz o ensaio para no dia seguinte estar lá cedo. Chega uma mensagem, à noite, para as minhas assistentes:

— Não tem como a Nina dar uma aparada nas unhas para amanhã?

Às vezes, eu uso três metros de unha... Respondi:

— Não, não tem.

— Ah, porque é de fibra, não é?

— Não, não é só porque é de fibra não, é porque é um desrespeito. E eu não sou obrigada.

O povo quer botar a pretinha para falar, mas quer que a pretinha se vista de branca. Então, a próxima etapa é o quê? Me pintar? Não. Vai me ter do jeito que eu sou.

Você me surpreendeu quando falou que não é feminista...

Nunca me reconheci enquanto feminista, nem enquanto feminista

---

59 "Retinta" é a palavra utilizada para se referir à pele de cor escura.

negra. Eu sou mulherista[60] africana. Mesmo antes, quando eu não tinha acesso ao mulherismo, eu não me identificava [com o feminismo]. Não consigo partir de gênero para trabalhar a maioria das minhas questões, porque é tanta questão de raça a ser trabalhada... Perante as questões de raça, eu consigo identificar onde há o agravamento do gênero. Mas se eu parto de gênero para ver agravamento de raça, eu parto de um lugar já muito segregado da realidade do meu povo.

O mágico e agregador é que o mulherismo e o feminismo negro não são opostos, embora tendam a partir de lugares distintos. Eu me considero uma mulher africana nascida na diáspora. Não me intitulo uma brasileira porque a minha vivência no mundo se dá perante o meu lugar racializado, que foi racializado pelo outro. Até quando eu morei fora do Brasil, as pessoas me chamavam de "africana", se me viam passando, sem conversar. Então, a minha existência se dá enquanto uma pessoa africana no mundo. E essa africana nascida na diáspora sofre interseccionalidades de uma sociedade brasileira e tem um lugar comum de opressão com outros corpos negros — um lugar que não parte do mesmo lugar de opressão das mulheres brancas, o que não quer dizer que elas não sejam oprimidas e que não tenham zilhões de questões a serem tratadas.

Eu dialogo a todo momento em espaços feministas, já coloco essas questões inicialmente, todo mundo entende e nós já começamos o diálogo desse lugar: eu sou uma pessoa africana, os meus pensamentos são suleados, ou seja, minhas teorias todas partem de um lugar ao sul e não são norteados por uma visão de mundo aristotélica, nem greco-romana. Então, por isso que minhas relações afetivas, minhas relações de trabalho e o entendimento das violências que eu passo também partem desse lugar.

Eu confesso que não conhecia o termo mulherismo...

Sim, é comum não conhecer, infelizmente. Nos cursos que vendemos no mercado Black Money, temos várias profissionais mulheristas que vendem webinários e treinamentos. É uma riqueza. Nós somos muito felizes de poder também ter esse letramento.

A gente costuma separar tudo em caixas, inclusive as pessoas: ou a mulher é uma excelente profissional ou é uma mulher sensual. E eu te vejo mexer com isso também. Nas suas redes sociais têm fotos em que você se expõe com mais sensualidade.

Eu sou poetisa, escrevo sobre erotismo, tenho livro publicado. Eu dito a minha subjetividade. Quando escrevo sobre os meus prazeres, eu escrevo sobre o meu lugar enquanto dona do meu corpo, e não o lugar a serviço do outro, não o lugar na literatura onde esse corpo negro é colocado como a ama de leite ou a mulata. Não o lugar onde você sempre está como objeto. Lembro de um fórum de CEOs da Amcham[61], em que eu estava usando um terno com um decote profundo, e os homens pediam para tirar foto comigo, todos felizes. Eu tinha acabado de xingar todos eles e mesmo assim eles estavam numa felicidade... Eu me divirto. Não estou nem aí para o que você acha que eu tinha que estar vestindo. Quanto mais poder de influência você tem, mais livre você é da opinião do outro. O Alan não é uma pessoa ciumenta. Mas, às vezes, ele questiona:

---

60 O "mulherismo" é um conceito político resultante das pesquisas da americana Clenora Hudson-Weems, feitas na década de 1980, ao investigar o espaço participativo das mulheres africanas na história, identificando nelas o lugar de poder, de sabedoria, de ensinamento e de luta, e que busca reestabelecer a emancipação da população negra a partir da perspectiva racial.

61 Câmara Americana de Comércio.

— Você não acha que colocar uma foto de biquíni na rede pode afastar convites para palestras?

Eu falei:

— Se afastar, eu vou começar a fazer publicidade da Victoria's Secret.

E ele:

— Então está bom. Você está certa.

O que te orgulha mais na trajetória do Movimento Black Money, nesses quatro anos desde a fundação?

Eu me orgulho das pessoas pretas que mandam mensagens todos os dias falando: "Queria ajudar o Movimento de alguma maneira, queria dar aula para os empreendedores, queria falar do que eu passei e mostrar onde estou e ver no que eu posso ajudar os meus iguais."

Eu me orgulho de saber que pensamos em pessoas negras como sujeitos com *S* maiúsculo, com a sua subjetividade, para crescermos enquanto sujeitos em grupo. Também me orgulha escutar as pessoas falando de *black money*. Há quatro anos, não se falava disso. E sei que qualquer prêmio, qualquer citação e reconhecimento, é porque nós merecemos dez vezes mais, porque é muito difícil reconhecer movimentações de autonomia. Se nós fôssemos uma movimentação integracionista, nós teríamos muito mais espaço para fala e ação.

Em quatro anos, nós também crescemos enquanto gestores. Eu me desenvolvi muito mais do que em 17 anos de mercado [de tecnologia]. E conseguimos transformar o dia a dia de famílias, temos citações desde TCC até trabalhinho da alfabetização. Então, isso, para mim, são lugares reais de impacto.

O que você sonha para o Movimento Black Money quando pensa no futuro?

Eu sonho que ele se extingue *[risos]*. Que ele não precise existir é um

sonho, mas quanto ao caminho, eu penso que ele pode crescer e impactar iniciativas já existentes. Não precisa só crescer em si, mas apoiar e conectar o que é feito junto à comunidade negra em diáspora nos outros países. Hoje *[17 de agosto]* é aniversário de Marcus Garvey, o pai do pan-africanismo[62] e mestre maior do Black Money. Foi ele quem trouxe o enredo da volta para a África. Malcolm X bebeu da fonte de Marcus Garvey e são falas e ações que hoje nutrem a nossa luta. Eu gostaria muito que o Movimento pudesse ser semente também em outros lugares.

---

62 Pan-africanismo é o nome dado a uma ideologia que acredita que a união dos povos de todos os países do continente africano na luta contra o preconceito racial e os problemas sociais é uma alternativa para resolvê-los.



DICAS DE LEITURA

- *Meu Caminho até a cadeira número 1*, Rachel Maia (Globo Livros, 2021)
- *Antifrágil: coisas que se beneficiam com o caos*, Nassim Taleb (Best Business, 2014)
- *Full-Spectrum Thinking: How to Escape Boxes in a Post-Categorical Future*, Bob Johansen (Berrett-Koehler Publishers, 2020)



“

Os exemplos
à minha volta
me ajudaram
a me atrever

LUCY PAMBOUKDJIAN

Após 25 anos de experiência no mercado de capitais, dedicando-se especialmente a projetos de expansão comercial e a negócios internacionais em bolsas de valores, Lucy Pamboukdjian deu um reset *na carreira, lançando-se no mundo das* startups*, que, até então, desconhecia. Segundo a executiva paulistana de origem armênia, o apoio de sua comunidade e os exemplos de pessoas aguerridas à sua volta tiveram papel fundamental para que ela se atrevesse, desde cedo, a traçar a própria história*

Onde nasceu *São Paulo (São Paulo)*

Quando entrou no mercado financeiro *1994*

Resumo da carreira *Diretora da unidade de seguros da CERC — Central de Recebíveis (desde 2021); diretora de operações da BVMI2 (2021); vice-presidente executiva comercial e vice-presidente executiva de relações corporativas e sustentabilidade da Bolsa de Santiago (2015-2019); diretora de negócios internacionais da Bm&FBovespa (1994-2015)*

Formação *Graduação em Administração com ênfase em Comércio Exterior (UniSantanna); mestrado em Economia (PUC-SP); certificação em Liderança e Disrupção (Stanford University); e especializações em Governança para Executivos (IBGC) e Inovação e Disrupção (Singularity University)*

Quando o pai de Lucy Pamboukdjian faleceu, em abril de 1990, um mês após o governo Collor decretar o bloqueio das cadernetas de poupança e abalar ainda mais os negócios em sua fábrica de sapatos, a família de origem armênia, estabelecida na zona norte de São Paulo, precisou do apoio de sua comunidade para levar a vida adiante. A escola[63] onde Lucy e os dois irmãos estudavam — e onde o pai, formado em Letras e Filosofia, também dava aulas —, foi paga com a ajuda de amigos. Pelo menos até que a mãe de Lucy, Roze,

63 Segundo Lucy, a escola onde estudou era parte da Comunidade Armênia do Brasil, da qual seu pai foi conselheiro e presidente.

que viera do Líbano para acompanhar o marido "às Américas", em 1974, pudesse se refazer do luto e buscar um trabalho. Lucy tinha 14 anos, à época, e foi um vizinho que, mais adiante, a avisou de uma vaga na recepção da Bovespa, a Bolsa de Valores de São Paulo — hoje B3. A jovem estava terminando o colégio e queria trocar o trabalho como caixa numa loja de calçados de amigos armênios por uma posição num escritório no centro da cidade.

A entrada na bolsa, em 1994, período de abertura para investidores estrangeiros, despertou em Lucy a vontade de fazer faculdade numa área que lhe permitisse crescer na empresa, e ela foi cursar Administração com ênfase em Comércio Exterior. As duas décadas seguintes, como ela conta nesta entrevista, foram de uma trajetória ascendente, que a levou à posição de diretora de negócios internacionais, área que ajudou a criar e onde se tornou responsável pelas relações com clientes globais, tendo a seu cargo os escritórios de representação em Nova Iorque, Londres e Xangai.

O caminho da recepção, num pregão com 1.500 homens, ao posto de diretoria, foi inspirado por profissionais que Lucy admirou logo que ingressou na bolsa — "as mulheres do 5º andar", que apertavam com firmeza as mãos de homens de negócios vindos de outros países, sentavam-se à mesa com presidentes de instituições importantes e exalavam competência e poder. E, fundamentalmente, foi impulsionado pelo espírito aguerrido de seus ancestrais migrantes, que atravessaram o deserto para fugir do genocídio turco na Armênia e, na geração seguinte, chegaram até o Brasil.

O conhecimento e a desenvoltura que Lucy desenvolveu no relacionamento com os mercados latino-americanos não só a fez acostumar-se com a pronúncia diferente de seu nome — "Lúcy", como dizem os nativos da língua espanhola — como a colocou em posição de ser convidada a integrar o projeto de expansão e

internacionalização da Bolsa de Santiago, no Chile, em 2015, após sua saída da Bovespa.

Na bolsa chilena, Lucy Pamboukdjian assumiu o cargo de vice-presidente executiva comercial, sendo a única mulher no nível de comando. Entre os frutos do trabalho de quatro anos que desenvolveu lá, orgulha-se de ter contribuído para uma maior aproximação da bolsa com o mercado e para a criação de estratégias ESG junto às empresas listadas. Além disso, guarda com carinho a memória de ter organizado um *ring the bell for gender equality*[64] com a presença da presidente Michelle Bachelet, que, durante o evento, ressaltou a importância da presença feminina para o sucesso dos negócios e parabenizou Lucy por ser a única mulher na diretoria.

De volta ao Brasil, à beira da pandemia de Covid-19, a administradora com mestrado em Economia viu-se num momento de se reinventar profissionalmente. Inicialmente, juntou-se a um grupo com a ambiciosa ideia de criar uma bolsa de valores para empresas de pequeno porte e com perfil de impacto, atuando, durante oito meses, como diretora de operações de uma *startup*, em que se viu com a oportunidade de começar algo totalmente novo. E em agosto de 2021, lançou-se em outro desafio, dessa vez como diretora da unidade de seguros da CERC — Central de Recebíveis —, a primeira *fintech* do país especializada em registros de recebíveis de crédito autorizada pelo Banco Central. "A minha experiência sempre foi no mercado de capitais. Entrar, aos 45 anos, numa indústria nova, como executiva de uma *startup* que está inovando e transformando o mercado de crédito com pessoas jovens, e com uma cultura forte de colaboração, é inspirador e muito motivador para mim", avalia.

Quem poderia prever um roteiro como este? "Se você perguntasse para a minha mãe, na época que meu pai morreu, ela achava que, na melhor das hipóteses, eu iria terminar a escola, me casar com um

homem armênio, ter filhos e ser dona de casa. Mas eu tive a sorte de conseguir ir além com a ajuda da minha comunidade. Teve gente que me deu a mão", diz.

Na entrevista a seguir, Lucy narra os detalhes de sua trajetória.

Como foi sua entrada no mercado financeiro?

Logo que terminei o colégio, comecei a trabalhar como recepcionista na Bovespa [Bolsa de Valores de São Paulo], no final de 1994. Desde os 12, 13 anos eu lia o caderno de economia do Estadão, que meu pai assinava em casa, então, eu sabia o que era Bovespa, Ibovespa, achava legal entender a inflação e seus impactos na minha vida cotidiana. Enfim, eu conhecia alguns conceitos básicos relacionados a esse universo. Nessa época, estava começando o papo de Mercosul e, então, eu fui fazer faculdade de Administração com ênfase em Comércio Exterior.

Consegui uma ajuda de custo da associação de damas armênias[65], que é mais ou menos o que seria a Cruz Vermelha da minha comunidade, para pagar os estudos. Trabalhava durante o dia e ia para a faculdade à noite. A gente sustentava a casa com meu salário, junto com o salário da minha mãe, que vendia enciclopédia, e com o salário do meu irmão, que era estoquista numa loja de sapatos no centro. Depois de alguns meses na recepção da Bovespa, precisaram de uma pessoa na área responsável pelas comunicações que as corretoras faziam com os operadores no pregão. A funcionária que

---

64 Iniciativa que acontece em mais de 75 bolsas ao redor do mundo e é uma parceria da Sustainable Stock Exchanges Initiative (SSE) em conjunto com o Pacto Global, ONU Mulheres, International Finance Corporation (IFC), Women in ETFs (WE) e World Federation of Exchanges (WFE).

65 Sociedade das Damas Beneficentes Brasil-Armênia.

era responsável pela área sabia que eu estava me esforçando muito, estudando à noite, me dedicando, e me escolheu durante o recrutamento interno do qual outras recepcionistas também participaram.

A partir daí, você começou a entender um pouco mais do funcionamento da bolsa em si?

Sim. Desde a época que eu era recepcionista, me chamava atenção o pessoal que recebia investidores estrangeiros, no 5º andar. Eu falava um pouco de inglês, com o básico que eu tinha aprendido no colégio e mais o vocabulário que aprendi traduzindo as letras das músicas que eu gostava, então recebia os investidores e encaminhava. E lá no 5º andar estavam as mulheres executivas. Elas vinham receber o cliente, apertavam as mãos na minha frente e depois saíam pisando duro: "*Please, follow me*", elas diziam.

E aquele investidor estrangeiro que chegava com toda a banca, lencinho, gravatinha, no fim, seguia essa mulher. Era ela que falava como ele tinha de fazer para investir aqui, dava as regras de como as coisas funcionavam. Eu achava o máximo. Aquilo me inspirava e mostrava o resultado alcançado por quem estuda e se dedica. Eu tinha a visão de que o que elas faziam era muito importante — elas se sentavam com o presidente da CVM[66] e com o presidente do Banco Central, participavam de reuniões com executivos das bolsas do mundo inteiro...

Nessa época, havia várias mulheres na Bovespa — secretárias, assistentes, analistas —, mas não muitas gerentes, diretoras e nem, obviamente, nenhuma conselheira. Aliás, eu sou do tempo em que mulheres não podiam nem entrar no pregão. Nós costumávamos levar os gestores internacionais para ver o movimento intenso do pregão pelo "aquário", um mezanino de vidro de onde podíamos explicar o funcionamento das "rodas" dos principais papéis e o vai e

vem dos 1.500 operadores no pregão, as regras de operação. Alguns pediam para entrar e sentir aquela energia única. Geralmente, os analistas homens acompanhavam os investidores, sob a justificativa de que o ambiente era hostil para mulheres. Eu sabia que era hostil porque havia trabalhado como recepcionista na porta do pregão. Mas eu era uma profissional e queria levar os investidores para ver as oportunidades de investimento. Quando já era analista, lá por 1999, resolvi desafiar a regra e entrei com os investidores, sem avisar o diretor. Ato contínuo, minha gerente recebeu uma advertência, já esperada, mas ajudou a explicar que a visita era para fazer negócios e que as mulheres eram parte da equipe. Com o tempo, a restrição foi minimizada. E o que um dia foi um ambiente inóspito hoje dá lugar a um salão de eventos que recebe mulheres visitantes, empresárias e executivas para falar em seu púlpito, além de líderes femininas que tocam a campainha para IPOs emblemáticos no Brasil e para o anual *ring the bell for gender equality*, no dia da mulher. Essa mudança traz a reflexão sobre o quanto as mulheres fazem parte da construção dos mercados financeiro e de capitais e continuam sendo protagonistas das inovações em curso.

Na época, foi uma novidade para você esse tipo de figura feminina?
Não, eu olhava e admirava o trabalho delas! Se alguém me perguntasse, nessa época, "o que você quer ser quando crescer?", eu diria: "Quero ser como a Amarílis[67] e a Maria Helena[68]". A Amarílis foi a primeira diretora da Bovespa e a Maria Helena trabalhava com ela

---

66 Comissão de Valores Mobiliários.
67 Amarílis Sardenberg.
68 Maria Helena Santana.

(depois também virou diretora e chegou à presidência da CVM). Ambas se tornaram conselheiras de empresas. Sabe essas pessoas que trabalham muito, são firmes e gentis ao mesmo tempo? Eu me lembro de chegar lá de manhã e muitas delas já estavam. Era reunião, reunião, reunião... Às vezes, não conseguiam nem sair para almoçar. Então, eu admirava, achava que eram mulheres que trabalhavam muito, eram inteligentes e tinham força. Elas tinham alcançado altos cargos e suas opiniões eram consideradas.

Depois, em algum momento, enquanto eu estava na área de telecomunicações, foi aberta uma vaga interna para ser secretária da área de projetos especiais, que ficava justamente no 5º andar. A Maria Helena, gerente da área na época, já tinha tido acesso a uma avaliação de inglês minha e disse ao RH que queria me entrevistar. "Quero!", respondi de imediato.

Nem perguntei quanto era o salário.

Essa área de projetos especiais cuidava de tudo que era novo na bolsa. Por exemplo: criaram o Novo Mercado, ou iam criar fundos imobiliários, eram encomendados estudos nessa área para colocar de pé o projeto. E também era onde se faziam todas as relações com outras bolsas, com as associações ou federações internacionais na América Latina, nos Estados Unidos...

Ao longo da carreira, você teve dificuldade de falar sobre salário? Percebia diferença em relação aos homens nessa postura?

Para ser sincera, eu não pedia aumento de salário, achava uma vergonha. Preferia ser reconhecida do que ir lá pedir. Mas acho, sinceramente, que isso tinha mais a ver com meu *background*. Eu não conseguia ver essa diferença entre homens e mulheres. Olhava para a Amarílis e a Maria Helena, e não achava que, por serem mulheres, elas eram menos competentes. Pelo contrário, eu me inspirava ne-

las. Mas eu vinha de um grupo com outra experiência, de uma linha anterior a essas pessoas, que tinham estudado Economia em faculdades de primeira linha — USP, Unicamp, UFRJ... Então, eu acho que comecei a entrar no mesmo jogo delas, no nível acadêmico, quando fiz o mestrado.

Na nova função que assumiu, você passou a lidar com os investidores estrangeiros, assim como as mulheres que você admirava?
O investidor estrangeiro ligava lá para agendar visita e, às vezes, ele queria entender alguma coisa sobre como investir no Brasil, algum detalhe sobre garantias, enfim, coisas que eu via que eram perguntas recorrentes. Então, no primeiro e no segundo mês, eu passava a ligação para os analistas, sentava perto deles e pedia para colocarem o telefone no viva-voz. Ficava escutando e anotando. Falava para eles: "Da próxima vez, se perguntarem isso e eu conseguir responder, não vou te tirar da reunião para atender uma ligação".

Comecei a fazer isso e recebi um megaelogio de uma pessoa da área. Me motivou muito. No fim do ano, fui fazer uma pós-graduação em Economia e fui promovida. Isso era em 1999-2000.

Nas viagens de relacionamento com as bolsas de outros países, em geral, todo mundo preferia visitar os investidores estrangeiros e participar dos congressos no circuito Elizabeth Arden[69], como a gente brincava — Nova Iorque, Paris, Milão, Tóquio. E eu acompanhava muito os temas de integração e negócios com as bolsas latino-americanas. Só que eu preparava os materiais todos, e, na hora de viajar para as reuniões, sempre ia alguém sênior (eu era analista júnior).

---

69 Empresa americana de fragrâncias e cosméticos, símbolo de luxo e glamour.

Em 2001, houve o episódio das Torres Gêmeas. O meu gerente na época (a Maria Helena, que era minha chefe antes, tinha virado diretora da bolsa, e a Cris[70], que a sucedeu, foi fazer um MBA em Harvard) ficou muito preocupado, ponderando bastante antes de viajar. Então, apareceu uma viagem para uma reunião da Federação Ibero-americana de Bolsas e eu falei: "Posso ir". E ele: "É pra Colômbia, lá tem FARC, guerrilha armada na rua...". "Eu não tenho medo", respondi.

No fim, ele concordou que eu fosse e me fez prometer que eu não ia sair do hotel. Assim, eu comecei a ir às reuniões internacionais, onde a gente discutia principalmente como fazer conexões entre as bolsas. Era uma busca que a gente tinha para conectar os mercados, tecnologicamente falando, ou compartilhar aprendizados. Por exemplo, o Brasil já estava muito na frente em negociação eletrônica, já tinha lançado *home broker*, que é a forma de pessoas físicas operarem na bolsa. Isso tudo era novidade e todos queriam aprender com a gente, porque, até então, a bolsa era para grandes investidores, bancos e tal.

Fiquei muitos anos acompanhando tudo isso e foi superimportante para mim porque, no final, eu fiquei muito conhecida na rede de bolsas da América Latina, eu era o vínculo delas na Bovespa. Passei a conhecer a fundo como funcionavam os mercados latino-americanos — a minha dissertação de mestrado em Economia inclusive foi sobre integração de bolsas na América Latina. Com 30 anos, eu era analista sênior e fui eleita presidente do comitê de trabalho da Federação Ibero-americana de Bolsas, em que só estavam diretores.

---

70 Cristiana Pereira.

Nesse processo todo, em 2004, a Bovespa decidiu criar uma área internacional. E a Cris, que havia sido a gerente de projetos especiais e estava voltando do MBA em Harvard, me chamou para começar a área com ela: "Você deixou de ser uma menina, você é 'profissa' agora", ela me falou, quando me viu conduzindo uma reunião importante.

Fomos só nós duas para tudo por quase dois anos: fazer os boletins para investidores estrangeiros, reuniões com gente que vinha de fora do Brasil, empresas importantes brasileiras e as corretoras, discussões do Mercosul... E foi fantástico, tive oportunidades incríveis de aprender com ela e de criar novos projetos internacionais na Bolsa.

Em 2006, a Bovespa decidiu dar um passo importante, que foi fazer um IPO e se tornar também uma empresa com ações listadas na própria bolsa. Era um projeto gigante e eles destacaram a minha chefe para uma parte de internacionalização do projeto. Então, fui assumindo mais coisas e comecei a participar não só dos assuntos da América Latina, mas também da Federação Mundial de Bolsas de Valores, fazia *nondeal road show* no exterior para promover o mercado brasileiro junto com bancos e custodiantes.

Em 2008, houve a fusão da Bovespa com a BM&F e, na fusão, minha senioridade começou a ser valorizada porque eu tinha muito *network* internacional. Então, em pouco tempo, numa área que eles estavam demitindo muita gente por causa da fusão, me promoveram. Foi o início da minha ascensão.

Meu maior orgulho foi entrar numa posição de nível muito inicial e ter chegado a um patamar que era um sonho para mim — ajudar a criar a área internacional da Bovespa junto com a diretora e, depois, chegar no nível das mulheres que eu olhava admirada, e falava: "Uau! Quero ser como elas quando crescer!"

E de onde vem essa postura de coragem, o seu ímpeto de ir para a Colômbia na sequência do 11 de Setembro, quando ninguém na sua área queria ir?

Eu acho que vem da minha mãe — nem quero falar muito porque fico emocionada. Eu te contei como foi o começo. Ela ficou viúva, mal falava português e uma hora percebeu que tinha que trabalhar. Fazia comida árabe congelada, começou a vender assinatura de revista, depois enciclopédia, sempre se virou... E uma hora eu falei: "Mãe, eu preciso trabalhar", e ela falou: "Não, você não".

Mas, um ano depois, eu tive que ir também.

Enfim, eu me jogo, não tenho medo. A gente precisa confiar em si, fazer com otimismo, ser grato às oportunidades, dar o melhor. Eu me joguei no Chile[71] também, depois a gente vai falar disso... Mas eu acho que os imigrantes têm essa coisa de "bora lá, começar do zero, com o bom e o ruim que tiver", sabe?

O meu namorado na época, que hoje é meu marido, também saiu de casa com 16 anos para estudar em outro estado. Os exemplos à minha volta são de gente que encara a luta, dá o seu melhor, com disciplina. Eu acho que eles me ajudaram, nessa parte emocional, a ser disposta à ousadia e a me atrever ao que ninguém queria fazer.

Um exemplo: em 2009, a Bm&FBovespa abriu um escritório em Londres e tinha toda uma parte regulamentar muito complexa que a gente precisava fazer para poder prospectar clientes como bolsa de valores estrangeira. A Bolsa tinha seis meses para fazer essa regulamentação, que envolvia uma *application* comparando a legislação brasileira com a inglesa em mais de cem pontos. Em meados de 2010, eu era gerente, e o novo diretor na área internacional falou para mim: "Lucy, exerce tua influência para fazer esse negócio se resolver. Você tem três meses para depositar a *application* com o regulador britânico".

Era o que restava para o prazo final. Eu fiz uma proposta de como deveria ser o trabalho, a gente convocou uma força-tarefa com o financeiro e com o jurídico, envolvemos todo mundo e fizemos o pedido no regulador. Foquei nisso por mais de sessenta dias, sem deixar os outros temas de internacional, e no final ficou com mais de quatrocentas páginas. Conclusão: deu tudo certo. No fim, eu recebi uma avaliação excelente, um bônus ótimo, aumentou o meu salário e, no ano seguinte, virei diretora — eu, que tinha começado como recepcionista quinze anos antes.

Reorganizei as operações de Londres e China, definimos metas de aumento de vendas para os escritórios, caminhos de prospecção, segmentação etc. Na China, o cliente era mais de *commodities*; nos Estados Unidos, mais de derivativos financeiros; em Londres, a gente estava ainda numa etapa de falar de ações. Não era *one size fits all*[72], precisava estudar o negócio do cliente, o nosso diferencial para os agentes e definir estratégias para cada mercado. Com isso, até o final de 2013, dois anos e meio depois, a gente já tinha conseguido bons resultados. Todos os escritórios deixaram de ser deficitários, geravam receita e conseguimos chegar num número importante de investidores estrangeiros.

Em 2014, a diretoria executiva decidiu juntar a área de investidores estrangeiros com a área de investidores institucionais nacionais. Houve uma mudança grande e eu saí da Bolsa, a escola onde desenvolvi toda a minha carreira, onde fui muito feliz por todas as oportunidades que tive e à qual me dediquei durante vinte anos.

---

71 Lucy se refere ao momento de sua carreira em que foi convidada ao cargo de vice-presidente executiva comercial da Bolsa de Santiago, no Chile. Leia adiante na entrevista.

72 Em tradução do inglês, "um tamanho serve para todos".

Inevitavelmente, foi um momento de luto. Acabei recebendo três propostas, uma delas para ser vice-presidente executiva comercial na bolsa do Chile. Avaliei, conversei com meu marido (decisões de mudança de país são decisões de família, não são só carreira) e decidi ir para lá.

Como foi sua chegada à Bolsa de Valores de Santiago?
Cheguei em maio de 2015 para criar uma área nova, sendo a única mulher no C-level. A imprensa queria falar comigo e eu levava a nossa estratégia comercial para apresentar, mas o que eles queriam saber era como eu me sentia sendo a única mulher da Bolsa de Santiago — quer dizer, eu não era a única porque tinham analistas e secretárias, mas eu era realmente a única mulher no nível de comando. Se você olha a foto, vai te lembrar algo meio anos 1990. Em alguns casos, diziam: "Nossa, que coragem de largar o teu marido!"

Eu ía e voltava semanalmente para São Paulo, ou meu marido ia nos fins de semana. Ficamos nessa ponte aérea São Paulo-Santiago por mais de quatro anos.

O que você desenvolveu lá e o que mais te marcou?
Eu herdei uma equipe de 33 pessoas, todas já trabalhavam na bolsa. Teve muito choque cultural de estilo de trabalho. O meu ritmo era mais intenso do que estavam acostumados. Eu era a última a sair todo dia, tinha que trancar a porta do escritório e apagar as luzes — os guardas vinham me avisar que eu precisava sair porque iam fechar o edifício e ligar o alarme, um esquema completamente diferente do que temos no mercado financeiro daqui. Mas, em termos de resultados, a gente conseguiu expandir tudo o que tinha proposto.

Conseguimos criar uma imagem nova de estar mais perto do mercado. A Bolsa de Santiago, antes da minha chegada, não falava

com as empresas que estavam listadas; a relação era bem operacional — informações financeiras trimestrais, esclarecimentos de fato relevante, mas não tinha relacionamento com o emissor na sua qualidade de cliente. Nós não só criamos uma relação com as empresas, mas também estabelecemos estratégias ESG para elas.

E uma das coisas que mais marcaram foi quando a gente fez um *ring the bell for gender equality*, que é uma iniciativa multilateral das bolsas junto com a ONU Mulheres e o IFC[73], braço de investimentos do Banco Mundial. E o Chile é um dos países que mais tem mulheres no governo. Na época, tinham oito ministras entre os vinte ministros, se bem me lembro, e a presidente da República [Michelle Bachelet], que eles chamam de presidenta.

E eu falei: "Vamos convidá-la". E eles disseram: "Não, ela não vem, é um governo de esquerda, socialista, não vai querer jamais entrar na bolsa de valores, o símbolo do capitalismo".

No fim, ninguém estava muito convencido, mas todo mundo concordou que era uma gentileza explicar para a presidente que haveria esse evento e convidá-la. E ela confirmou. É a coisa da qual eu mais me orgulho. Essa mudança de posicionamento, materializar a nova forma de a Bolsa de Santiago estar mais próxima do governo, de abrir essa discussão de mulheres em conselhos, de mulheres como força de trabalho, foi realmente um marco que não teria acontecido se eu não tivesse lá, creio.

Conta como foi a visita da presidente Bachelet à Bolsa de Santiago?
A gente fez o evento numa sexta-feira para acomodar com a agenda da presidente e, no domingo anterior, portanto cinco dias antes,

---

73 International Finance Corporation.

começava uma feira superimportante de mineração no Canadá. Cerca de trinta por cento do PIB do Chile vem da produção e exportação de minério, a bolsa tinha uma parte de listagem para empresas de mineração e, então, fomos em delegação com ministros, inclusive a ministra de Minas e Energia. Peguei um voo na quarta à noite para voltar ao Chile, chegando na quinta, mas enfrentamos uma tempestade, o voo atrasou e eu perdi a conexão. Achei que não ia conseguir estar lá. Fiz *calls* com todo o time, repassamos todos os detalhes do evento, dei aquela mensagem de confiança "vocês vão arrasar, vai ser demais, e eu fiz tudo para estar com vocês, uma pena não conseguir". No fim, consegui estar de volta a Santiago na sexta-feira, às 4 horas da manhã. E ainda minha mala foi extraviada, eu saí do aeroporto às 6h30, sem ter conseguido dormir, e o evento era às 8h00. Mas eu precisava chegar, precisava estar na porta para fazer as boas-vindas, eu era a única mulher. Voei.

O presidente da Bolsa estava comigo na porta, deu as boas-vindas, cumprimentei a presidente. Colocamos um livro de visitas formal, ela assinou, e começou o evento. Ela, muito eloquente, citou um estudo referência do Peterson Institute, que mostra que as empresas que têm mais mulheres performam melhor. Foi o primeiro estudo um pouco mais tangível sobre isso. Então, a presidente Michelle Bachelet olhou para o presidente da Bolsa e falou: "Eu estou vendo aqui que não tem mulheres, vocês estão perdendo dinheiro", e ele: "Não, a gente já tem uma mulher executiva!".

Eu estava lá embaixo, a presidente estava no palco falando, e a mestre de cerimônias me chamou para compor o grupo do *ring the bell*: "Antes de tocar a campainha, nós queremos chamar a primeira mulher executiva da Bolsa de Santiago".

A presidente olhou para mim e me parabenizou. Para mim, foi um marco, passagem muito importante da minha carreira.

E foi importante para a bolsa. A gente conseguiu nesse processo também atrair mais investidores estrangeiros. No ano que eu cheguei a Santiago, o volume médio diário de ações na bolsa era de 89 milhões de dólares, um valor muito pequeno. O Brasil negocia uns 5 bilhões de dólares por dia. Dois anos depois, em 2017, os números já eram mais de três vezes esse volume. Realmente, teve um novo momento para a bolsa e para o mercado.

Algo muito interessante foi quando fui falar com investidores estrangeiros, ainda em 2015, logo que cheguei lá; eram os mesmos caras que eu atendia no Brasil. Eu levei debaixo do braço um *Market Profile* com as regras de governança que estávamos construindo no Chile, parecidas com o que a gente tinha feito aqui, pelo menos no Nível 1 de Governança Corporativa da Bolsa, mais algumas coisas de nível 2. E falavam para mim: "Lucy, você está falando que está agora em 2015 construindo o que no Brasil se construiu em 2000? Não dá mais para falar só de governança corporativa, quero saber do ESG".

Foi um choque para mim porque eu mesma achava que ESG se referia basicamente à redução de emissão, menos CO2, à questão verde. Eu ainda não conseguia tangibilizar essa estratégia da sustentabilidade não só ambiental, mas também do negócio, de se transformar, de ser mais perene no longo prazo. Na sequência, e até como fruto de uma parceria com a S&P Dow Jones Indices, ainda em 2015, a gente conseguiu criar o índice de sustentabilidade *Dow Jones Sustainability Indices*. Na primeira carteira, foi difícil — ninguém queria estar no índice; depois que começamos a divulgar, todo mundo queria estar dentro porque havia um selo de qualidade ESG. No ano seguinte, era reunião quase toda semana com empresas. No último ano em que eu fiz a carteira, em 2019, a gente já estava com 39 empresas no índice, sendo que, quatro anos antes, muitos não quiseram participar do processo de seleção.

Toda essa conversa e os *workshops* que a gente fazia ajudavam as empresas a entender as metodologias, as estratégias que elas precisavam propor internamente para seus conselhos e CEOs, para serem empresas que iam cada vez mais em direção à sustentabilidade. Criei um comitê para falar com as empresas a cada quatro meses, uma reunião grande que a gente acabou até fazendo no pregão da bolsa. Todo mundo queria finalmente escutar as tendências. E fiz um trabalho de orientar a equipe e fazer com que eles fossem mais assertivos tecnicamente, oferecendo proposta de valor para os clientes — corretoras, fundos de pensão, gestoras, bancos, empresas listadas, emissores... Todo mundo conseguiu fazer mais negócios. Eu consegui fazer mais IPOs lá no Chile, coisa que não acontecia fazia muitos anos. Se eu olho para tudo isso, sinto que deixei uma marca de transformação lá.

Como foi o encerramento desse ciclo na Bolsa de Santiago?

No final de 2018, eu já estava começando a querer fazer uma transição porque minha família estava aqui [no Brasil]. Nessa época, a gente fez uma mudança grande na Bolsa de Santiago e eu estava como vice-presidente executiva de relações corporativas e sustentabilidade, e em setembro eu saí da Bolsa. Em outubro, explodiu a revolução social no Chile. Eu ainda estava lá tendo algumas conversas e participando de alguns eventos, pois eu era da *Women Corporate Directors*, que é uma fundação baseada nos Estados Unidos com mulheres do mundo todo que são conselheiras de empresas. São mais de 3 mil membros associadas pelo mundo e eu era do capítulo Chile. Fiquei no Brasil em novembro e dezembro e, em janeiro de 2020, fui a Miami para uma reunião anual dessa fundação.

Logo em seguida, veio a pandemia. Eu estava voltando para o Brasil, já não era mais a "Lucy do Internacional", então, queria conversar com novas pessoas, fazer algo novo, me reapresentar para o mercado.

Mas a pandemia parou tudo, e eu não conseguia mais fazer reuniões, participar de eventos como estava acostumada, tive que reavaliar meus caminhos. A minha volta foi um *reset*, no sentido de repensar a minha carreira. Percebi que o meu grande valor era toda essa experiência de 25 anos, em que eu vi coisas transformadoras acontecendo.

Comecei a olhar em volta e ver as várias mudanças: os bancos digitais, o *Open Banking* que já estava em desenvolvimento, as pessoas físicas investindo na bolsa e um mundo que eu não tinha me atentado ainda, que era o das *startups*. Falando com um e com outro, descobri um programa de moeda digital na favela da Maré, no Rio de Janeiro, que se chama Banco Maré. Fui conversando com um dos criadores e, no final de 2019, chegamos numa ideia para eu me juntar. Fiquei seis meses como sócia e diretora de operações dessa *startup*, que tinha o projeto de ser uma bolsa para empresas de impacto e investimentos com propósito, chamada BVMI2. O nosso foco eram empresas pequenas e médias, com captações de até 200 milhões de reais, que não conseguem financiamento em mercado organizado. Na B3, em geral, as operações são próximas do bilhão de reais.

Por trás do projeto, o objetivo de democratizar o capital. E, desta vez, uma grande referência para mim foi o ex-presidente da Bovespa, Raymundo Magliano, com quem eu tinha aprendido educação financeira vinte anos antes. Ele é uma das maiores inspirações que tenho. Visionário, ele dizia: "A gente precisa trazer as pessoas físicas para a bolsa."

Na época, a sociedade tinha uma visão negativa do mercado de ações. Fizemos uma pesquisa grande no mercado e as pessoas associavam a imagem de Bolsa de Valores a clube, caixa preta, falta de transparência. Mas o Magliano conseguiu, com o apoio dos conselheiros e com os executivos da Bovespa, mudar essa visão e atrair as pessoas para o mercado de ações. Hoje a gente tem cinco milhões

de investidores na bolsa, quase um terço mulheres. Isso tem relação com o contexto econômico recente, é claro, mas tenho certeza que também é fruto de sementes plantadas lá atrás.

Eu acabei saindo da BVMI2 em agosto de 2021, antes de ela ser lançada como bolsa e à espera de entrar no *sandbox* regulatório da CVM[74]. Recebi um convite para trabalhar na CERC, Central de Recebíveis, cofundada por um executivo que foi VPE na Bm&FBovespa e que vinha inovando no mercado de registro de crédito e sendo parte do *Open Banking* desde 2016. Com cofundadores e investidores com grande experiência no mercado financeiro aqui do Brasil e uma equipe visionária, me encantei pelo projeto, que eu vinha acompanhando desde a volta ao Brasil, e topei de cara o desafio para liderar o desenvolvimento do novo negócio de seguros da empresa.

Você era a única sócia mulher nessa* startup *de bolsa de impacto, certo? Se sentiu confortável nesse lugar?

Sim, meus três sócios na *startup* eram homens, assim como as pessoas com quem eu fazia interface na empresa de tecnologia, no escritório de advocacia e no fundo de impacto que estavam nos apoiando. Todos respeitavam muito a minha trajetória porque nenhum deles tinha a experiência que eu tenho, em bolsa de valores, e me tratavam como referência no assunto. Me senti muito valorizada e bem recebida.

E como foi estar no papel de mulher empreendedora?

Me motivou fazer parte de um projeto com potencial tão transformador. E tanto a breve experiência na BVMI2 como a posição de diretora da CERC vieram na sequência de uma imersão que fiz na *Singularity University*, de estudos de disrupção e liderança em *Stanford*, de um curso de desenvolvimento de governança para executivos no IBGC[75]... A coisa toda se alinhou para eu entrar nesse mundo

das *startups* e *fintechs*, atualizando meus conhecimentos profissionais e habilidades.

Ser parte desse novo momento do mercado financeiro, trazer minha bagagem de 25 anos em empresas tradicionais e ser parte das transformações me motiva demais! E, novamente, a inclusão e a diversidade são muito importantes para mim. Eu te falei de gente que me pagou bolsa de estudos; teve gente que me deu a mão. Então, se eu puder ajudar de alguma maneira com a minha criatividade e a minha experiência para que parte dessa transformação se perpetue, é maravilhoso.

Nesses anos todos, percebi algo que está no DNA do brasileiro: ser muito lutador, aguerrido. A gente não deixa a bola quicando. Temos que ter muito orgulho disso, é nosso ponto forte. Até me emociona falar. E ser parte de projetos que têm visão, que querem ser sustentáveis no longo prazo, com foco no cliente e disciplina de inovar... Ah, isso me energiza. E, nas *startups*, encontrei espaço para atuar com propósito e disciplina, testar e errar, aprender e refazer até conseguir... Quero usar o que sei e me transformar, sendo parte dessas inovações. Tenho como exemplo todas as mulheres que me inspiraram e ainda me inspiram. Hoje, elas são muitas mais, algumas se tornaram amigas, como a Ana Paula Pessoa e Inês de Souza, na *Women Corporate Directors (WDC)* Brasil, e Susan Stautberg e Kathy Barclay, nos comitês da WCD Global. E houve homens inspiradores na minha carreira também. Espero criar histórias e experiências inspiradoras para deixar de legado para a nova geração, como essas pessoas deixaram para mim.

---

74 Ambiente experimental para empresas que querem inovar na forma de fazer negócios no mercado de capitais.

75 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.



DICAS DE LEITURA

- *21 lições para o século xxi,* Yuval Harari (Companhia das Letras, 2018)
- *A caixa-preta da governança*, Sandra Guerra (Best Business, 2017)
- *Becoming: a minha história*, Michelle Obama (Crown, 2018)
- *Um caminho para o Brasil: a reciprocidade entre sociedade civil e instituições*, Raymundo Magliano Filho (Contexto, 2017)
- *Women on Board: Insider Secrets to Getting on a Board and Succeeding as a Director*, Susan Stautberg e Nancy Calderon (WomenCorporateDirectors, 2015)
- *Inés del Alma Mía*, Isabel Allende (Debolsillo, 2014)



“

Aprendi
a usar minha
intensidade
com sabedoria

DENISE HILLS

Com uma carreira dinâmica em bancos nacionais e internacionais, onde começou na tesouraria e (des)construiu um caminho até as áreas de inovação e sustentabilidade, Denise Hills fez outra grande travessia ao migrar do mercado financeiro para o mundo corporativo. Em 2019, ela ancorou na posição de diretora global de sustentabilidade da Natura com o desafio de utilizar toda a sua bagagem para ampliar ainda mais o poder do impacto conectado aos negócios. Nesta jornada, ela avalia que sua intensidade — calibrada, ao longo dos anos, para navegar a favor do vento — foi fundamental

Onde nasceu *São Paulo (São Paulo)*

Quando entrou no mercado financeiro *1988*

Resumo da carreira *Diretora global de sustentabilidade na Natura (desde 2019); superintendente e consultora-chefe de sustentabilidade no Itaú Unibanco (2010-2019); educação para investidores na área de inovação do Itaú (2009-2010); superintendente de investimentos no Itaú (2007-2009); superintendente na área de gestão de patrimônio do BankBoston (1995-2006); e* trader *na tesouraria* (corporate) *do Citibank (1988-1995)*

Formação *Graduação em Administração (Universidade de Ribeirão Preto) e especializações em Economia (FIPE-USP), Gestão em Sustentabilidade (Fundação Dom Cabral) e Liderança e Sustentabilidade (Universidade de Cambridge)*

"Negociar mudanças de mundo" é o grande barato de Denise Hills. Ainda no início da carreira, atuando na área comercial da tesouraria de um banco, nos anos 1990, a administradora com especialização em Economia e adepta dos estudos comportamentais foi se descobrindo como alguém que "sabe falar Excel, mas conversa com as pessoas em Word". "Eu tenho essa habilidade de comunicação e conexão, e gosto muito dela", comenta. A habilidade de traduzir a linguagem das finanças, considerando o conhecimento, os interesses e os valores de cada pessoa, combinada a seu fascínio por catalisar mudanças de mentalidade e impulsionar transformações coletivas teceram o fio condutor de sua carreira. "Ajudar as pessoas a repensar

e a evoluir sempre me atraiu muito na liderança", diz. O que Denise busca, essencialmente, é inspirar e contribuir para promover transformações reais.

Seu perfil engajador transparece no seu jeito elétrico, na veia de contadora de histórias e nos questionamentos instigantes que traz, com uma bela pitada de influência de uma de suas maiores referências na vida — Dalziza Lanfredi, sua tia professora, que foi parte importante de sua formação, desde a infância, depois que sua mãe faleceu. "Tia Cizinha era ultramoderna e foi minha primeira grande inspiração como mulher. Ela juntava dinheiro, tinha três casas, não se casou e viajou o mundo inteiro. Eu sempre ligava para ela quando tinha medo de alguma coisa", conta.

Uma das situações em que Denise acionou Dalziza para recompor sua autoconfiança foi quando ministrou sua primeira palestra internacional na área de sustentabilidade, num evento do Global Reporting Initiative (GRI)[76], com o tema "como o setor financeiro pode moldar o futuro?". Com apenas um mês na área de sustentabilidade do Itaú, Denise conta que se inscreveu encorajada por uma colega "mais jovem, mais aguerrida e mais segura" que ela. "Eu fui afogada, com mal-estar", lembra. "Sou uma garota do interior, apesar de ter nascido em São Paulo. A síndrome da impostora sempre dormiu comigo tanto quanto meu marido — ele também um dos maiores incentivadores da minha carreira. Mas, para desistir, eu sou difícil. Sou aquela que vê a maior ameaça e volta no dia seguinte com uma ideia nova de como dá para fazer", afirma.

---

76 Global Reporting Initiative é uma organização internacional independente que ajuda empresas, governos e outras organizações a entender e comunicar seus impactos em questões como mudança climática, direitos humanos e corrupção.

Entre 2014 e 2017, a executiva teve assento também na Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, a UNEP FI, onde representou os bancos da América Latina e integrou o conselho global. Em 2017, tornou-se a primeira presidente da Rede Brasil do Pacto Global[77]. A jornada de experiências na ONU lhe deu muito mais segurança como profissional, diz. "Passei a me sentir num lugar que era meu por direito. Aprendi que diferente não é errado — muito pelo contrário, o diferente soma. Fui melhorando a autopercepção sobre coisas que eu precisava aprimorar, e também fui crescendo em termos de reconhecimento e tranquilidade", avalia.

Além da resiliência, intensidade é marca do temperamento de Denise. O sobrenome britânico Hills, que herdou do marido, não denuncia sua origem italiana, presente nos sobrenomes de solteira, Lanfredi Tosetti. "Essa intensidade custou um pedaço da minha carreira. Ao longo da vida, fui aprendendo a calibrá-la e a usá-la com sabedoria. Isso me fez evoluir, sem necessariamente mudar", pondera. Evolução, na visão de Denise, é também a quebra de paradigma de que o bom profissional separa sua atuação no trabalho daquilo que é, pessoalmente. "Houve um tempo em que as pessoas falavam: você precisa deixar as suas emoções separadas. Agora a pedida é outra: não deixe a sua alma no estacionamento; venha com presença, com 100% de você".

Depois de navegar nas águas do ESG pelo canal do mercado financeiro durante quase uma década, a executiva apontou o leme para a direção que, vislumbrou, poderia potencializar a força de suas ações. Em 2019, assumiu o posto de diretora global de sustentabilidade da Natura, responsável pelas quatro marcas do grupo na América Latina. O *frisson* de passar a navegar com o vento 100% a

favor, numa empresa que já nasceu com a sustentabilidade incorporada à sua cultura, é diretamente proporcional ao frio na barriga de mirar tão longe e não ter tanto tempo assim para alcançar a outra margem. Entre as metas que orientam seu trabalho estão enveredar os melhores esforços para acabar com o desmatamento na Amazônia até 2025 e ter, entre os colaboradores da empresa, no mínimo 30% de grupos subrepresentados[78], incluindo 50% de mulheres nas posições de liderança, até 2030.

Apesar dos desafios, Denise se diz otimista com o mundo que vê se desenhar à frente, ao reconhecer cada vez mais pessoas remando na mesma direção. "É hora de o mundo pertencer a todo mundo, de reescrever a economia e o impacto positivo, de regenerar. Um mundo 100%, onde cabemos todos, muito melhor que um mundo 50%", afirma. A confiança no futuro que ajuda a escrever hoje convive com a satisfação pelo que ajudou a construir nas últimas décadas. "Eu estou num momento 'vivi para ver'. Essa visão 2030 que está aí foi uma construção coletiva da qual fiz parte. Eu lutei por ela. Com a ONU, contribui para o desenho do mundo que queremos. E é um orgulho, depois de tudo isso, ajudar a compor esta visão na Natura&Co", avalia.

"Otimista sem inocência", Denise se descreve como uma "ansiosa de plantão", dessas que faz plano A, B, C, D e E — e sai buscando aliados para viabilizá-los. "Eu me sinto como alguém que tem que avisar todos os desavisados, buscar os catalisadores e mover a rede.

---

77 Iniciativa da ONU para engajar empresas e organizações na adoção de dez princípios nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção.

78 Segundo critérios de etnia e raça, vulnerabilidades físicas e psíquicas, identidade de gênero e orientação sexual.

Meu ODS[79] é o 17, parcerias para implementação[80]", brinca. Afinal, "nós estamos muito apaixonados pela vida que estamos levando para nem nos desafiarmos a pensar numa melhor?".

Na entrevista a seguir, essa e outras provocações de Denise Hills.

Denise, você poderia começar falando das pessoas, especialmente as mulheres, que tiveram papel-chave na sua vida e na sua carreira?
Primeiramente, foram as mulheres da família. Eu perdi minha mãe cedo, mas tive como referência uma tia, que faleceu em 2019, e era uma mulher ultramoderna. Ela foi do interior para São Paulo. Adorava ser independente, juntava dinheiro, tinha três casas. Não se casou e viajou o mundo inteiro. Foi a primeira pessoa da família que viajou de avião. Falava francês, italiano... Depois que minha mãe faleceu, a missão dela foi nos inspirar e guiar — minha irmã e eu —, para garantir que nós sempre pudéssemos nos sentir seguras para voar.

Ainda me lembro quando ligava para ela com medo de alguma coisa. Houve uma situação, por exemplo, quando eu estava indo morar fora, grávida do meu segundo filho, para estudar inglês e, um dia antes de embarcar, meu marido caiu e quebrou o braço direito. Eu tinha um filho pequeno já. Meu marido foi o primeiro a dizer:

— Vai assim mesmo, é seu sonho, sua oportunidade. A gente vai dar um jeito aqui.

Ainda assim, liguei para a tia Dalziza e falei:

— Tia, eu não vou.

---

79 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, iniciativa da ONU para engajar empresas e organizações na adoção de princípios nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção.

80 Textualmente, parcerias e meios de implementação.

E ela:

— De jeeeeito nenhum. Imagina! Claro que vai!

— Mas, tia...

— Pode deixar, pode ir... vou te ajudar!

Tia Dalziza, mais conhecida como tinha Cizinha. Uma mulher de outro planeta, professora. Eu lembrava dela na ONU, onde se negociam mudanças de mundo. Ela era uma hábil articuladora. Sábia, moderna, amorosamente generosa e forte. O dia que dava tudo errado eu ligava para a Tia Dalziza para lembrar quem eu era. Ou para ela me contar que sabia quem eu era, e talvez algumas pessoas ainda não soubessem. Não é demais? Quando ela faleceu, fiquei mais de um ano quieta. Demorei para receber esse legado e viver bem. Agradeci a ela no meu livro.

Além da tia Dalziza e de outras mulheres da família, meu avô também foi uma referência importante. Era um homem sensacional, a quem eu perguntava sempre se "algo podia". Ele sempre dizia que sim, podia. Sempre torceu por nós e nos guiou. Foi exemplo de um lugar onde se constroem respostas. Meus filhos também são um orgulho e grandes fontes de motivação e inspiração. Eles me mantêm contemporânea.

Também no mercado financeiro, eu trabalhei com grandes mulheres. A Marô [do Itaú] tinha tanta confiança em mim que me inscreveu numa palestra do GRI [Global Reporting Initiative] quando eu tinha um mês de área. Eu não sabia nem o vocabulário de sustentabilidade em inglês ainda. Chegando ao evento, no primeiro dia, eu assisti todas as palestras e vi que não tinha nada a ver com o que eu tinha escolhido falar. Sentei no computador à noite, reescrevi inteirinho o meu *briefing* e falei no outro dia. Nunca fiquei tão nervosa em toda a minha vida. Sem a Maria Eugênia, talvez eu nem tivesse preenchido aquela ficha. E porque eu preenchi com o incentivo dela, tive que ir e isso me levou a descobrir que ela tinha toda razão.

A Sonia Favaretto, que esteve anos à frente da B3 e também na Rede Brasil do Pacto Global[81], foi mais uma das mulheres com quem tive o privilégio de aprender, conviver e construir. Compartilhamos muitos passos nesta jornada de mercado financeiro. Me lembro do quão simbólico foi "tocar o sino" na B3 no Dia da Mulher, por mais investidoras. E ver a Sonia ser eleita SDG Pioneer[82] foi um símbolo do que todas podemos ser, se quisermos.

Teve uma outra colega que me inspirou, ao tirar um ano sabático, depois de fazer uma boa parte da jornada dela na carreira, para pensar qual seria o próximo passo — se seria continuar no mercado ou ficar com a família. E a decisão dela me fez pensar que, se eu pudesse voltar atrás, gostaria mesmo de ter mais tempo com os meus filhos, embora sempre tenha dedicado muito do meu melhor a eles. Tendo já recebido tantos prêmios e reconhecimento como profissional, brinco que queria mesmo o prêmio de "Mãe do ano" porque uma das coisas que adoro na vida é ser mãe do Eduardo e do Guile, ao lado do meu marido, um superparceiro. Acho que esta relação entre carreira e maternidade pode e deve ser mais equilibrada. Empresas que cuidam deste espaço — e no mercado financeiro não é diferente — com certeza atrairão mais e mais mulheres. E serão lugares com pessoas melhores e, consequentemente, com melhores profissionais.

Essa rede de mulheres nas quais você se inspira e que te acolhe de alguma forma, circulando em ambientes como o seu, é uma

---

81 Sonia Favaretto foi, por dez anos, diretora da B3, onde exerceu também a função de presidente do conselho deliberativo do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial. Foi ainda presidente do *board* da Rede Brasil do Pacto Global da ONU.

82 Em 2016, Sonia Favaretto foi reconhecida pelo Pacto Global da ONU como SDG Pioneer, uma das dez pessoas do mundo que se destacaram por realizar trabalho em prol dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

grande força de sustentação. É diferente ser uma mulher só e estar em grupo. O grupo cria mais espaço de escuta para visões diferentes. Talvez nós não precisemos de mais voz — por termos chegado onde chegamos individualmente, já temos voz —, mas precisamos de mais ouvidos.

Estar em grupo também reforça a nossa capacidade de falar: "Vamos um passinho mais?".

Dá mais possibilidade de apoiar a voz de outra mulher. Representatividade precisa ainda acontecer. Mas cada dia é mais e mais real! E isso nos faz pensar em coisas como mentoria e em redes como essa aqui [Impacto por ELAS], que eu acho superimportantes — não para que seja uma conversa sobre um contra o outro, mas um reflexo de uma sociedade que se compõe diferente e que, portanto, tem espaços diferentes.

E como você se descreveria profissionalmente?

Eu sou uma grande conectora. Olho e falo: isso tem a ver com aquilo; você move aqui, o mundo muda ali. Nasci condicionada a isso. Ter perdido a mãe cedo tem uma parte trágica, mas, por causa disso, fui criada numa família em que todo mundo fazia tudo. Nós discutíamos negócios à mesa — meu avô teve uma empresa que foi a sétima maior fundição de motores do mundo, eu vivi esse empreendedorismo.

Também sou uma profissional intensa, extremamente dedicada e só consigo trabalhar junto. Para mim, o valor do coletivo e dos diferentes olhares é sempre maior e mais efetivo. Eu sou curiosa com as diferentes formas de ver a vida que eu, sozinha, nunca alcançaria. Realmente me interesso pelo outro, pela pluralidade e pela diversidade do mundo. Isso explica muito de eu ter começado na tesouraria, mas numa área comercial, de contato com o cliente. Tenho

essa habilidade de comunicação e de conexão, gosto muito dela. No meu primeiro emprego, meu pai falou: "É sério que você vai ganhar salário para ficar falando com pessoas no telefone o dia inteiro, explicando o que fazer com o dinheiro delas?"

No início da carreira, eu era até meio distraída nas questões de gênero. A tesouraria, nos anos 1980, era um ambiente supermasculino. Naquele contexto, a adaptação significava fazer ouvidos moucos para essa história e viver como se ela não existisse, o que exigia uma certa dose de ousadia e também envolvia correr o risco de toda a injustiça da desigualdade. Fingi muito costume. Mas nunca vivi nesse lugar "sou mulher, sou menos". Eu acredito na evolução das pessoas. Não acredito que você passe uma vida inteira sem ser pressionado pela realidade, por uma emoção, por uma vivência. A maioria não está consciente. Quem jura que não tem viés inconsciente é uma pessoa muita assustada ou pouco conhecedora de si.

Me lembro de um CEO, que, numa certa ocasião, veio com aquela fala do tipo: "Nós não temos preconceito aqui".

Eu podia jurar com evidências, trazer quatro testemunhas e ele afirmando que não tinha preconceito.

Até que alguém virou para ele e disse:

— Deixa eu te explicar. Não tem mesmo, é uma coisa diferente. Vamos fazer um exercício: imagine que amanhã você tenha que contratar alguém para uma área técnica. Eu vou te trazer duas pessoas, uma que tem 110% daquilo que você me pediu; o outro tem 100%. Agora, vou te fazer uma pergunta e você não vai me responder, mas vai prestar atenção em como reage e qual a sua resposta automática. O primeiro é obeso, qual seria seu primeiro pensamento?

Cinco segundos depois, o CEO falou:

— Entendi.

Esse viés faz com que julguemos muito mal várias situações na vida. E percebê-lo faz com que possamos lidar melhor com nossas escolhas, muitas vezes carregadas de preconceitos e julgamentos, envolvendo realidades que não vivemos e não conhecemos. A habilidade de propor esse tipo de reflexão sempre foi uma inspiração para mim, um talento que pode ser colocado a favor da transformação das pessoas e de ocupar um lugar que nos torna mais humanos. O que eu busco é inspirar. Sou uma grande contadora de histórias para criar conexões. Ajudar as pessoas a repensar, inovar e conectar o racional com a decisão da vida real sempre me atraiu muito na liderança e explica uma das coisas que fui fazer na carreira, quando me movi da tesouraria para a área de investimentos, fundos e modelagem de negócios.

Como assim?

No BankBoston, eu assumi uma gerência de gestão de patrimônio para customizar a linguagem do *private* para alta renda. Estudei finanças comportamentais e muito sobre a cultura do dinheiro para poder transformar a linguagem de finanças, conectando-a ao dia a dia das pessoas, e esse foi um ponto de sucesso. Eu sei falar Excel, mas converso com as pessoas em Word. Porque as pessoas não acordam de manhã falando de uma previdência, mas elas acordam pensando no futuro delas ou dos filhos.

Sou alguém que ajuda a resolver problemas, que contribui para as soluções de desafios. E este sim era um valor para o cliente — uma parceira que ia além da matemática e das finanças. Ao longo do tempo, fui treinando a leitura do lado mais humano e isso foi me levando a criar uma área de inovação.

O que você desenvolveu a partir daí?

Comecei a discutir o que é dinheiro para o brasileiro, fazendo educação financeira. Na cabeça das pessoas, você gasta e você guarda; não tem crédito ou investimento — e, no Itaú, nós escrevíamos para investidores baseados nesses conceitos, que fomos mudando com o entendimento de finanças comportamentais e conhecimento do significado do dinheiro para os brasileiros. Com um colega, o Jurandir Macedo, um mestre e consultor por muito tempo parceiro no Itaú, criei o primeiro curso de educação financeira para a área de inovação da corretora do banco. Ele costumava falar: "Dinheiro é tabu". Quando você sabe que uma coisa é tabu? Quando não fala na mesa do bar. E na mesa do bar você fala até de sexo, mas não fala de dinheiro. Mesmo em família, ainda falamos pouco ou quase nada sobre o assunto.

Nós escrevemos também um livro, junto com outro amigo, Martin Iglesias. Chama-se *4 dimensões de uma vida em equilíbrio* e apresenta o conceito dos capitais físico, social, intelectual e financeiro. Escrevemos motivados por uma pergunta que respondíamos sempre: "O meu dinheiro vai dar?". E nós brincávamos: "Você só tem dois erros que pode cometer na vida. Um é guardar muito e viver pouco. O outro é viver muito e não guardar nada."

Só que, de verdade, o que conta não é o fim da vida, se você bateu essa meta; é como você vai daqui até lá. Não adianta ter dinheiro e não ter saúde ou relacionamentos saudáveis. Ou mesmo propósito e autorrealização. A vida é um equilíbrio, que definitivamente vai além de quanto dinheiro você precisa. O planejamento ajuda a realizar melhor. Mas sozinho você não resolve tudo. Então, o livro saiu porque pensamos: não adianta dizer para as pessoas se é 95% ou 110% do CDI. O que conta no final?

O começo do livro fala justamente sobre equilíbrio. Só que as pessoas imaginam que o equilíbrio é aquele dia do armário. Sabe aquele dia em que você arruma o armário e fica lindo? Está tudo certo, no lugar, e você brinca de estátua com o universo inteiro: "Ninguém se mexe mais". É só uma ideia genial. Na verdade, nós vivemos em equilíbrio dinâmico. Ou seja, faz parte estar em desequilíbrio com alguma das partes. Buscar o equilíbrio é a vida em si.

E como você migrou da área de inovação para a sustentabilidade?
Numa manhã, ouvi uma proposta de um VP[83] do Itaú, que falou:

— Saiu uma pessoa de sustentabilidade e eu queria muito agora convidar alguém de negócios para fazer isso. Sustentabilidade tem que ser parte dos negócios no dia a dia.

Eu falei:

— E por que você pensou em uma pessoa como eu?

Ele deu uma resposta supersimples:

— Acho que uma pessoa que conhece sustentabilidade, em 2010, vai levar uns sessenta anos para entender como o banco funciona. Alguém como você, uns seis meses.

— Por um ano eu acho que consigo — disse.

Na verdade, eu via ali uma jornada onde teria — e de fato tive — tanto abertura e compromisso para construir quanto um time incrível, com várias pessoas que até hoje seguem sendo referência nessa agenda. O desafio, desde o começo, era incorporar a visão de sustentabilidade na decisão de negócios; transformar a gestão do resultado em gestão do resultado mais impacto para a sociedade — coisa que eu vivi para ver. Hoje nós estamos falando exatamente disso.

---

83 Vice-presidente.

E esta agenda está transformando o modo tradicional de avaliar o sucesso das empresas. Pelo impacto e pelo resultado. Pelo valor que se compartilha enquanto se cria valor — a economia de valor compartilhado. Dez anos atrás, eu estava desenhando isso, usando anos de conhecimento e de ferramentas tradicionais — o conhecimento financeiro de uma vida inteira —, nos quais fui conectando comportamento, mensuração, gestão e impacto. Foi todo um processo de construção que me deu confiança e habilidade para testar novos conceitos e expandiu meu universo para outro patamar. Quando se ganha essa consciência, além de ferramentas e gestão, é possível gerar transformações reais.

A grande sorte foi ter começado com essa liderança que me deu espaço e, mesmo em um ambiente adverso, fez valer a discussão e a mudança. Sorte ou a própria coragem da escolha — eu diria que as duas coisas. Sem dúvida, uma grande oportunidade. Na maturidade, você entende com mais clareza que ambientes adversos são mais sobre a forma como você aborda algo e menos sobre você se colocar ou não. E eu navego bem em momentos de volatilidade, mais do que em calmaria. Para pessoas que nem eu, a oportunidade de transformação chama sempre mais alto. Hoje, aprendi que a vida tem que ter as duas coisas — grandes desafios e calmaria — e, naturalmente, sempre haverá. Mas a minha habilidade é mais para ventos desafiadores à frente. Às vezes, a calmaria começa a me dar faniquito *[risos]*. Sou do tipo que não tem a caixinha do nada. Adoraria, mas não tenho.

O que me moveu, nesse período, foi entender que não haveria uma mudança da noite para o dia, mas sim um processo estrutural. E, no fim, avaliar: as coisas mudaram aqui, o banco já incorporou o que tinha que incorporar, talvez eu queira mais e não só do setor financeiro. Eu quero, no fim da vida, trabalhar com impacto positivo.

Antes de passar dessa para uma melhor, eu ainda vou ver o mundo diferente — e ser parte dele.

A partir daí, você foi construindo o seu caminho do mercado financeiro para o mundo corporativo?

Eu trabalhei sem interrupção dos 18 aos 42 anos, exceto férias e as licenças-maternidade dos meus dois filhos. Pensei duas coisas: a primeira é que eu tinha que dar uma parada e, talvez, um caminho natural fosse me envolver com investimento de impacto, trabalhar numa *asset* ligada a isso, numa aceleradora, montar um negócio, me associar a alguém... Outra coisa é que eu também precisava aprender, viver outros setores. Apesar de, num banco, você conseguir olhar a economia como um todo, uma coisa é olhar, outra é viver.

Nesse processo, eu fiz um *coaching* com um profissional superespecial, ex-*ombudsman* do Itaú, que fundou uma empresa para falar de diversidade e relações humanas. Ele me disse: "De dez entrevistas que eu fiz, as dez me falaram da sua capacidade de navegar bem no corporativo".

Ele me convenceu a fazer uma lista com o que eu adoraria e a primeira regra que defini foi: eu tenho que trabalhar num lugar onde a cultura esteja 100% a favor. A segunda era que fosse um lugar que estivesse expandindo o conceito de sustentabilidade, buscando este compromisso na estratégia e no propósito porque eu queria potencializar o impacto. Preenchendo essa lista, a primeira empresa foi a Natura.

Eu já tinha um relacionamento com a empresa, fizemos plataforma de carbono juntos, eu conhecia as pessoas... Numa quinta-feira, avisei [da saída do banco]. Uma semana depois, eu ia embarcar para ficar 25 dias entre Grécia e Turquia, celebrando 25 anos de casada, sem celular. Primeira vez na vida que eu viajei sozinha com meu

marido. Na segunda-feira, eles me ligam: "Você pode vir aqui agora?", e eu falei: "Sério? Eu estou de mala pronta! Por que agora?". Daí, eles disseram: "Uma coisa é você estar no mercado financeiro com uma carreira de sucesso, eu te tirar de lá e dar tudo errado. A outra é você tomar esta decisão e nos avisar".

E aqui estou na Natura. É um sonho somar minha trajetória a esta empresa que sempre foi uma referência e liderança em sustentabilidade e hoje se expande para todo o mundo, emprestando seu nome e seus valores ao grupo Natura&Co. Eu brinco que mereci trabalhar nessa empresa — tive uma jornada inteira no mercado financeiro, sempre olhando para impacto e relações humanas e sempre questionando: "O que o nosso dinheiro financia?". Então, eu acho que escrevi a história que me permitiu estar na expansão de um grupo que, em meio à pandemia, lançou um compromisso de ser uma das melhores empresas para o mundo (nossa visão de mundo para 2030, que chamamos de "Compromisso com a vida"). A Natura é uma luz no céu da sustentabilidade. As pessoas me cobram como está a meta de carbono conectada com o resultado! Que maravilha de lugar para se estar!

É realmente um privilégio estar à sombra de árvores que outras pessoas plantaram. E seguir esta jornada de impacto com pessoas e times tão comprometidos. Em muitos lugares, ainda se discute *se* há mudança climática, *se* é a empresa que tem que fazer algo a respeito, *se* direitos humanos fazem parte da base de relações. Na Natura, nós estamos discutindo *como* e *quando* o negócio responde a isso e construindo tecnologia para medir. É um lugar de muita inovação e de muito trabalho ainda; não é menos trabalho, o que dá muita angústia também. Ter uma meta de catalisar esforços coletivos e acabar com o desmatamento da Floresta Amazônica

até 2025 é o sonho de consumo, mas também 2025 é amanhã, numa floresta que é 60% do território nacional. Inevitável pensar, em alguns momentos: "Onde você estava com a cabeça quando aceitou isso?".

Trabalhar com sustentabilidade é construir uma ciência e uma tecnologia que ainda estão acontecendo. Mas, de verdade, é um lugar de muita potência, inovação e ousadia de ser melhor para todo mundo. Nós precisamos entender e viver a interdependência do ser humano e da natureza. Tudo está interconectado. Estamos regenerando e recriando o sistema aqui.

Te ouvindo falar parece que o mercado financeiro foi um meio.
Eu achei que ele era um fim em si mesmo, mas, na verdade, como é que eu me defino? Eu não sou aquela de falar: "A vida é assim..." ou "nós temos que nos adaptar". Adaptação não é "aguentação"; adaptação é evolução. Darwin já dizia. E hoje eu sei onde quero chegar — daqui a alguns anos, ter formado gente com a capacidade de mostrar que aquele falso paradigma entre resultado e impacto morreu. E mais: quanto mais impacto, melhor o resultado; e valor só é valor quando compartilhado. E quanto mais compartilhado o valor, mais resiliente e regenerativo é o sistema.

Hoje eu me vejo como uma pessoa que quer estar sentada no conselho insistindo que o futuro será uma projeção daquilo que acreditamos ser possível individualmente e que, coletivamente, conseguimos catalisar. Eu acredito em mudança porque acredito em projetar o futuro, fazer escolhas e conectar energia e mobilização em direção a ele.

No momento em que um psicólogo ganhou o Prêmio Nobel de Economia, eu falei: "Nossa, agora sim!".

Eu tive o prazer de estudar com o Kahneman[84] no BankBoston. Tenho o livro dele, *Rápido e devagar: duas formas de pensar*, assinado. Aliás, falando em livros, outro fabuloso se chama *Desafio aos deuses*, do Peter Bernstein[85], que explica a história do risco — como começamos a calcular risco, a diferença entre risco e incerteza, evidência estatística... Foi algo que me ajudou muito a explicar por que mudança climática faz sentido hoje e há dez anos era lenda urbana — agora nós temos evidência estatística. É isso que diferencia risco de incerteza porque você tem como medir. É um dos livros mais divertidos e brilhantes que eu já li, assim como o famoso *A lógica do cisne negro*, do Nassim Taleb, que ensina a ver além dos nossos olhos. Esse livro começa falando que o cisne negro não existia até o primeiro ser encontrado — o que não significa que ele não existia, mas o fato de que nós nunca o tínhamos visto não nos dava a habilidade de vê-lo. E ele mostra que as grandes disrupções têm a ver com isso. Por exemplo, Barack Obama é um cisne negro. Era inesperado um homem negro vencer as eleições para a presidência dos EUA, mas ele mostra que os sinais estavam evidentes. Só que, como nós temos viés, não somos capazes de ver. Depois de ler aquele livro, você nunca mais lê o jornal do mesmo jeito.

A curiosidade por ciências e inovação disruptivas me fascina em sustentabilidade: construir mecanismos, simbologias, formatos e conseguir provar que aquilo que é intuitivamente óbvio pode entrar no sistema e mover os mecanismos de decisão. Eu sou uma hábil criadora de KPIs[86] para coisas improváveis, inexistentes, que as pessoas não conectam, depois falam: "Ah, agora eu consigo fazer".

É essa a raiz da transformação, a escala. O G do ESG é sobre ganhar escala e integrar mecanismos. É aí que eu me divirto; não é na criação de KPIs de impacto positivo ou de Integrated P&L[87], que

envolve finanças de altíssimo nível. Até me diverte um pouco, mas o que me diverte mesmo é o mundo começar a se mover por causa disso. Me divertiu criar conceitos de ESG e vê-los aplicados porque faz sentido na cabeça das pessoas. De verdade, ser parte deste legado me inspira a ser positiva e ativa.

Quero ter a sensação de que eu não vim ao mundo a passeio e que, de verdade, valeu cada minuto. Alguns foram duros, mas valeu. Nesse momento, está incrivelmente valendo. Agora, nem brinca de deixar passar! Olha que mundo espetacular que estamos tendo a possibilidade de desenhar. É hora de o mundo pertencer a todo mundo. Um mundo 100%, quando falamos de ESG, de mulheres, de diversidade, de um mundo feito para todos que existem aqui. Não é memorável trabalhar com o compromisso de garantir *living wage* [renda digna] na Natura? Direitos humanos nas empresas? É isso que me inspira todos os dias! Mesmo nos mais difíceis. Nós podemos fazer.

Eu acho muito bom te ouvir falar que estamos num momento incrível, desenhando um mundo 100% porque, em alguns momentos, tenho a sensação de que o mundo está se acabando e que a gente perdeu o* timing *de reverter a situação, com todas as questões climáticas,

---

84 Daniel Kahneman é psicólogo, professor universitário, pesquisador e escritor israelense, um dos fundadores da "economia comportamental". Em 2002, recebeu o Prêmio Nobel de Economia.

85 Ver referência completa dos livros indicados ao final do capítulo.

86 Indicador-chave de desempenho – em inglês, Key Performance Indicator (KPI).

87 O IP&L captura a criação de valor financeiro e não financeiro para todas as partes interessadas. Quantifica os principais impactos como lucros, satisfação do cliente e emissões de CO2 e monetiza esses impactos para torná-los comparáveis.

sociais e raciais pegando fogo. O que te dá a sensação desse momento maravilhoso?

Eu tenho as mesmas preocupações que você. Também acho que não vai dar tempo. As mudanças de clima são uma bomba relógio embaixo dos negócios, como foi dito por uma outra mulher, a Christiana Figueres[88]. Só que, quanto mais eu penso nisso, mais eu quero acelerar a transição, mais eu busco meios de mobilizar as pessoas, mais coisas eu quero fazer. Não é porque ainda não sabemos que não podemos fazer — ou que alguém já não esteja fazendo. Eu me sinto como alguém que tem que avisar todos os desavisados, buscar os catalisadores e mover a rede. Meu ODS é o 17 — parcerias para implementação[89]. Sei que sozinha eu não vou conseguir. Mas, se tiver mais gente com a mesma ideia, eu vou me juntar. Sou agitadora. Nós estamos muito apaixonados pela vida que estamos levando para nem nos desafiarmos a pensar numa melhor?

Também tenho uma visão otimista porque esses temas têm mobilizado mais pessoas. Toda vez que você mobiliza mais ciência e mais cabeças em torno de um objetivo comum, ele avança. Quando é que uma tendência vira realmente alguma coisa que mexe no mundo? Ou vira uma lei? Quando começa a gerar um movimento social — um grupo catalisa ou uma sociedade inteira começa a se mobilizar e falar: "Quer saber? Vamos convocar as pessoas para falar e se mobilizar sobre isso!".

E isso está acontecendo em relação a vários temas. Quando um assunto como esse sai do caderno especial de sustentabilidade e vai para a capa do jornal é porque se tornou real.

Quais foram seus maiores aprendizados nas Nações Unidas, representando o setor financeiro no tema da sustentabilidade?

Esse é um capítulo muito especial na minha vida, um privilégio que

foi inclusive inspirado por outra mulher mais jovem, mais aguerrida e mais segura do que eu, a Marô [Maria Eugênia Taborda], que trabalhou comigo no Itaú. Ela me incentivou a me candidatar à UNEP FI[90] para participar desse movimento de ONU e meio ambiente para a indústria financeira. Foi o primeiro organismo ONU do qual eu fiz parte, em 2014.

A grande discussão era definir quais questões sociais e ambientais deveriam influenciar a avaliação de risco dos bancos. Na UNEP FI começava a existir um grupo de trabalho para mapear movimentos no mundo que estavam acontecendo nesse tema. Isso coincide com um movimento aqui no Brasil, que é o protocolo verde[91], uma autorregulação para ser incorporada no compromisso dos bancos feita pela Febraban[92]. Era uma inovação em termos mundiais, quase nenhum país tinha.

Foi daí que eu me vi colocando o que estava acontecendo no Brasil como um dos exemplos de avanço em autorregulação! Eu representava todos os bancos da América Latina. Depois, num mundo que precisava de mulheres e da visão de fora da Europa, eu fui

---

88 Economista, antropóloga e diplomata costarriquenha, foi negociadora da COP15, em Copenhague (Dinamarca), secretária executiva da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre a Mudança do Clima e atuou como uma das articuladoras do Acordo de Paris de 2015, amplamente reconhecido como uma conquista histórica.

89 Textualmente, parcerias e meios de implementação.

90 Sigla em inglês para a Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, organização com mais de trinta membros – bancos, seguradores e investidores –, que mobiliza o setor financeiro para o desenvolvimento sustentável.

91 O Protocolo Verde é uma carta de princípios assinada em 1995, na qual instituições bancárias públicas e privadas assumiram o compromisso de cumprir com um conjunto de medidas socioambientais que estabelecem políticas e práticas bancárias que estejam em harmonia com um desenvolvimento justo e sustentável.

92 Federação Brasileira de Bancos.

convidada para o *board* global. Todo esse processo me fez reconhecer como alguém que havia sido tomada pela famosa síndrome da impostora — e que ainda passa por momentos de dúvida. Eu ia meio afogada, com mal-estar. Sou muito emocional e aprendi a trabalhar a confiança e a autoestima para não precisar usar as mesmas armas que nos puseram à parte. Com o tempo, passei a me sentir num lugar que era meu por direito — lugar para o qual eu tinha sido legitimamente escolhida. Como mulher, me vi num lugar muito único e muito acolhedor para essa diferença.

A base de uma conversa na ONU é que já saímos de visões diferentes; e que diferente não é errado — muito pelo contrário, soma. Tem a ver com afirmar esse lugar como verdadeiro e válido, e menos com entrar em embate. Todas essas coisas foram pontos de vista trabalhados a partir do momento em que eu vi o quanto o mundo é incrível, diferente, cheio de milhares de possibilidades. Isso é aprendizado ONU. Respeitar as diferenças como valor. E não é só respeito. Eu tenho uma curiosidade atroz por uma pessoa que pensa exponencialmente o oposto de mim. Eu falo "*che cazzo* esse ser humano está vendo que eu não vejo?". Curiosidade e interesse genuíno.

Toda essa experiência foi me potencializando para falar: independentemente de onde você vem, se você está lá, tem uma contribuição a dar. Pode não significar o todo, mas pode significar tudo porque você tem a chance de levar histórias que terão oportunidade no mundo. É mais um ponto de vista. Então, você só tem que ir com o seu melhor. Essa foi uma jornada que me deu muito mais segurança. Fui melhorando a autopercepção sobre coisas que eu precisava aprimorar, e também fui crescendo em reconhecimento e tranquilidade. Talvez tenha sido a primeira vez que eu experimentei o poder de ser uma das vozes a defender um tema não exatamente consolidado, representando um coletivo — e com sucesso.

Foi aí também que a minha cabeça mudou para uma dimensão global e eu entendi a potência do impacto. Escala, no nosso mundo interconectado, é rede. Ao estar nesses lugares e entender quais são os pontos catalisadores de grandes movimentos é que eu pude, talvez, contribuir com um aprendizado para criar uma potência. Eu contribuí para essa discussão sobre ferramentas que hoje estão começando a entrar em regulação, como o TCFD[93], que começou a ser criado nessa época justamente para garantir que os bancos tivessem uma metodologia comum de avaliar o risco do impacto das mudanças climáticas na sua carteira e no seu risco de capital.

Toda essa experiência na ONU foi uma troca de *chip*.

Como foi sua participação no trabalho com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?

Quando a ONU definiu os ODS como a agenda 2030, eu ainda estava bastante na UNEP FI. Depois, assumi a presidência do Pacto Global no Brasil e uma das coisas que nós criamos foi um grupo dedicado a criar uma ferramenta para que as empresas começassem a usar os ODS como parte da sua estratégia — como fazer diagnóstico, como alinhar metas... Nessa época, eu até brincava: "Você quer um *to do list* do que o mundo precisa fazer nos próximos dez anos? Pega essa lista aqui de 17 coisas e vê o que você está mexendo".

Os ODS foram o tema que pacificou o que significa sustentabilidade para o mundo corporativo, em diferentes aspectos: como atrelar a agenda de negócios aos impactos e entender a minha real contribuição? Como endereçar coisas como diversidade e direitos

---

93 Sigla em inglês para Força-Tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima. Leia a entrevista com a vice-presidente da organização, Denise Pavarina, à página 21.

humanos, entendendo que elas são interdependentes, nessa agenda de sustentabilidade, e que são sobre uma mudança de sociedade? Uma empresa não é imune à mudança de sociedade. Na verdade, ela é um grande e poderoso vetor de transformação.

Ter sido a primeira presidente da Rede Brasil do Pacto Global foi um marco. Pessoalmente, esses foram momentos dos mais importantes. Que bom que eu tive coragem e tive rede — mulheres que me protegeram, que me inspiraram e falaram "vai lá". E foram comigo. O dia que você falhar, estica a mão aqui. E quando você também não souber, estou por aqui.

Você vê um movimento comum às mulheres do mercado financeiro migrando de áreas mais tradicionais para a sustentabilidade?
Essa coisa do cuidado, de *ethos* e do sistema tornam a sustentabilidade um campo com um olhar mais feminino. Mas as fundações e setores de responsabilidade social corporativa já tinham mais mulheres há tempos. O que você vê agora são mulheres do mundo dos negócios incorporando com muito mais facilidade a sustentabilidade nos negócios. São mulheres que têm a habilidade de misturar duas linguagens e dois ambientes — um mais atribuído ao racional, ao masculino, e o outro mais atribuído ao cuidado, ao olhar integrado, feminino. É uma visão mais ampla, que traz o humano e o ambiental para o capital. A nova era da sustentabilidade, ou do ESG, como os investidores costumam chamar, é sobre o impacto que os negócios deixam. Eles precisam ser positivos e fazer parte da equação.

Uma contribuição muito característica de alguém que fez sua jornada profissional no mercado financeiro tradicional e vai para a arquitetura de sustentabilidade é usar a visão de estratégia, gestão, investimentos, negócios, crédito e risco para enxergar as coisas que vão mudar com o tempo e ser capaz de traduzir isso em ferramentas,

processos, metodologia, dados, políticas e regulação para de fato fazer o impacto se materializar.

Para isso, cultura e liderança são essenciais. Na Natura, temos uma CFO mulher. Temos também líderes mulheres em inovação, *supply chain*, marca, sustentabilidade e no conselho. Exemplos de liderança mobilizadora, ativa, que contribui pela diferença. Não é simples, nem fácil romper a bolha. Fazer isso exigiu de todas nós determinação, respeito e uma tenaz automotivação. Mas como é bom saber que porque mulheres como nós estávamos aqui e conseguimos fazer uma voz diferente, o mundo em que vivemos hoje, no setor das finanças, é bem melhor do que quando começamos. Os caminhos estão mais abertos. Isso faz tudo valer a pena.

Por mais mulheres nas decisões. Por um mundo onde cada pessoa pode ser o que quiser e estar onde quiser. Nós podemos ser parte desta mudança. Todos os dias, nossas escolhas contam. Vamos deixar um legado por onde passarmos.



DICAS DE LEITURA

- *Desafio Aos deuses: a fascinante história do risco*, Peter Bernstein (Alta Books, 2019)
- *A lógica do cisne negro*, Nassim Taleb e Marcelo Schild (Best Seller, 2008)



“Eu quis ter um espaço de tomada de decisão e de poder

SUSANA GARCÍA-ROBLES

Ela começou a carreira no terceiro setor, mas migrou para o mundo das finanças, ao perceber que ter nas mãos o poder de decidir sobre o fluxo de capitais lhe permitiria potencializar as transformações que almejava. Passou 20 anos investindo no fortalecimento do mercado latino-americano de inovação e impacto, via banco de desenvolvimento, e, então, tornou-se sócia de um fundo global, com atuação em três continentes. Do lugar de quem empreendeu ações fundamentais para a maior presença e relevância das mulheres no mercado de investimentos e empreendedor, a argentina Susana García-Robles já vislumbra o dia em que viraremos a página nesse tema

Onde nasceu *Buenos Aires (Argentina)*

Quando entrou no mercado financeiro *1999*

Resumo da carreira *Sócia sênior da Capria Ventures (desde 2020); assessora sênior na Associação para o Investimento de Capital Privado da América Latina (LAVCA) (desde 2020); e diretora de investimentos/CIO e coordenadora de iniciativas de gênero no BID Lab (ex-Fumin) (1999-2020)*

Formação *Mestrado em Filosofia e Educação (Universidade Católica da Argentina); e mestrado em Política Econômica Internacional (Universidade Columbia, em Nova Iorque)*

A argentina Susana García-Robles, radicada nos Estados Unidos, dedicou sua carreira a garantir que empreendedores tivessem acesso a investimentos para colocar suas ideias inovadoras no mundo. Entre 1999 e 2020, alocou recursos em mais de noventa fundos de *venture capital* e capital semente da América Latina e do Caribe — vinte deles, no Brasil —, a partir de sua atuação no BID, mais especificamente no Fundo Multilateral de Investimentos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (Fumin, hoje BID Lab). Encarregada de uma equipe de executivos baseados em dez países, ela liderou a composição de um portfólio que mobilizou mais de um bilhão de dólares de investidores e credores.

Pela amplitude e consistência de seu trabalho no continente, Susana é chamada de "madrinha do *venture capital* na América Latina", ou "madrinha do capital empreendedor", para usar a expressão que ela prefere. "Os mercados de capital de risco e de impacto não seriam o que são hoje sem a paixão, o impulso constante e a orientação que ela tem proporcionado de forma notável ao longo dos anos", escreveu a investidora Maria Laura Tinelli sobre Susana, sua parceira de trabalho.

Toda essa experiência acumulada levou Susana a empreender em favor da maior presença de mulheres nesse ecossistema, ainda dentro do BID. "Sabíamos que nossos fundos estavam todos administrados por homens. Em 2012, eu somente conhecia duas equipes que tinham mulheres", lembra. Para ajudar a corrigir essa distorção do mercado, Susana cocriou, naquele ano, a WeXchange, iniciativa que reúne mulheres empreendedoras das áreas STEM — ciência, tecnologia, engenharia e matemática —, oferecendo-lhes *networking*, treinamento, modelos de referência femininos e acesso a investidores, com um concurso anual que premia a empreendedora mais dinâmica e inovadora da região. Até a edição de 2020, mais de 2 mil empreendedoras de trinta países já haviam participado do programa, além de quatrocentos mentores e investidores.

Já em 2019, com sua conterrânea e parceira de trabalho, Marta Cruz, sócia fundadora da NXTP, Susana fundou a WeInvest Latam, comunidade de investidoras que reúne mais de 170[94] mulheres de diferentes gerações, com poder de decisão em fundos de *venture capital* e *private equity, family offices* e investimentos anjo para troca de conhecimentos e *networking*.

---

94 Dado de janeiro de 2022.

As contribuições de tudo isso — um ecossistema empreendedor mais forte na América Latina e no Caribe, com internacionalização dos negócios e investimentos; mais mulheres empreendedoras se desenvolvendo e tendo acesso a recursos; mulheres investidoras acendendo a postos de comando e ganhando relevância nos debates do setor; e investidores, homens e mulheres, reconhecendo os benefícios da diversidade — dão a Susana o orgulho de quem já deixou um legado importante, estando ainda a todo vapor. "Eu brinco, às vezes, dizendo: '*I made history*', eu quero essas coisas na minha lápide", diverte-se.

Em 2020, Susana mudou de lado da mesa e expandiu seu horizonte, ao tornar-se a primeira mulher a ocupar o posto de sócia da Capria, empresa global de fundos com atuação em *hubs* de inovação da América Latina, África e Ásia. Uma trajetória talvez improvável para uma menina de classe média de Buenos Aires formada em Filosofia e Educação que começou a carreira no terceiro setor e deu uma guinada, ao visualizar no mundo do capital a possibilidade de ampliar seu poder de transformação. Mas totalmente condizente com o lema repetido pela mãe, dona de casa: "Você tem a responsabilidade de chegar o mais longe que puder".

Do ponto de vista global que adquiriu em sua trajetória, Susana avalia que a América Latina tem potencial para liderar o tema do empreendedorismo feminino — vantagem de um mercado emergente que usufrui dos aprendizados dos ecossistemas mais desenvolvidos para avançar com agilidade, num momento em que o debate sobre equidade de gênero está aquecido. "Sou uma otimista, acho que em dez anos não vamos precisar estar todo o tempo falando de gênero", diz. O vislumbre da página virada Susana já tem hoje, "educando" aqueles que a convidam para falar em painéis sobre o assunto: "Eu sou investidora há 21 anos, me ponha num painel de investimento. Ponha homens no painel de gênero!", sugere.

Susana defende a boa sinergia da diversidade — homens e mulheres unindo seus melhores atributos para potencializar a força de suas ações e dar saltos mais largos. E comemora o crescente interesse dos colegas no debate sobre equidade de gênero como uma questão de negócios, não de filantropia — algo que tem percebido em diversos espaços, incluindo a LAVCA, Associação de Investimento em Capital Privado da América Latina, que assessora. Mas segue cobrando deles, além de escuta e reconhecimento, ação concreta: "Ao final, você quer estar no *hall of fame* ou no *hall of shame*?", provoca.

Na entrevista que se segue, Susana García-Robles fala sobre sua experiência com o Brasil, os paralelos entre os mercados da América Latina, África e Ásia, as questões que mais desafiam as mulheres neste mercado — do lado de quem investe e de quem empreende —, a "mudança de *chip*" das novas gerações e os desafios que quer encarar na próxima década.

Você ganhou o título de madrinha do* venture capital *na América Latina. Qual a história por trás dessa expressão?

Ah, por isso eu adoro o Brasil... Quando eu entrei no BID [em 1999], um dos primeiros programas dos quais participei foi o Inovar, no Brasil, para desenvolvimento do *venture capital* em todos os níveis — investidores, empreendedores, empresas, fundos. E depois comecei a desenhar programas inspirados pelo Inovar em outros países.

Então, no princípio, as pessoas brincavam que eu era a mãe do *venture capital* no Brasil. E, quando passei a ir a outros lugares, era assim: "Ah, você é a mãe do *venture capital* no Peru, na Colômbia..."

Começou como uma brincadeira. Depois continuou porque, noventa fundos mais tarde, não há ninguém que possa dizer que ficou na indústria por tanto tempo, investindo sempre. Quando o Brasil tinha volatilidade, continuávamos investindo. Quando o México

também teve problemas, continuamos investindo. Estávamos sendo prudentes — todos queríamos retornos —, mas havia alguém dentro do BID sempre dizendo: "O sucesso vai se dar se nós continuarmos".

Os gestores sabiam que eu sempre defendi com muita convicção a indústria. Obviamente, sem minha equipe, eu não poderia ter feito tudo o que eu fiz. Mas essa sensação de "esta é minha paixão" era muito óbvia para todos.

Em que aspectos o Brasil avançou no universo do capital empreendedor, principalmente numa perspectiva de gênero?

Nos últimos cinco anos, é quando vejo muito mais mulheres como sócias em fundos e também como empreendedoras. Curiosamente, nos eventos da WeXchange, as brasileiras não aparecem tanto. Não é que não haja uma boa rede de contato no Brasil. Há brasileiros trabalhando no BID Lab, são anos investindo no país, vinte fundos de *venture capital*, além de bons parceiros, bons programas de assistência técnica. Eu não sei se é uma questão de que as brasileiras ainda estão totalmente focadas no Brasil...

A WeXchange foi a primeira iniciativa estruturada de apoio a mulheres empreendedoras dentro do BID?

O BID tem um departamento específico que trabalha com o tema de gênero, mas mais com os governos, política pública. Eu estava no BID Lab (Fumin), que era o laboratório de inovação para o setor privado. Nós já tínhamos feito, aqui e ali, alguns programas de assistência técnica e na área de microfinanças para abarcar mais mulheres. Tínhamos esse tema nos nossos corações. Mas o que aconteceu foi que, em 2012, tínhamos uma gestora muito comprometida com esse tema e nos pediu para tentar aplicar uma lente de gênero a todas as nossas atividades.

Eu já estava totalmente focada no *venture capital*, nesse momento. Uma das consultoras que trabalhava *fulltime* no Fumin [Monica Pina Alzugaray] e eu começamos a pensar que talvez isso [o tema de gênero] deveria ser algo muito relevante para o *venture capital*. Sabíamos que nossos fundos estavam todos administrados por homens. Em 2012, eu somente conhecia duas equipes que tinham mulheres. Uma era a EcoEnterprises, um fundo verde de biodiversidade, com equipe em Boston e na Costa Rica, e a NXTP, com a Marta Cruz, em Buenos Aires.

Então, por seis meses, estivemos falando com pessoas na Europa, América Latina, EUA (leste e oeste, que são dois mundos diferentes) e todo mundo concordava: é um problema. As mulheres não chegam a fazer *pitch* para os investidores, sempre há mais perguntas e dúvidas com mulheres do que com homens, não há mulheres na mesa dos investidores.

Disso, nasceu essa iniciativa, WeXchange, que foi realmente um empreendimento dentro do BID. Ninguém nos pediu isso. Nossa chefe nos pediu: aplique lente de gênero nas suas operações. Eu poderia ter dito: "Ok, vamos apertar mais os indicadores: quantas mulheres, quantas mulheres investidoras..." E teríamos visto a cada mês: zero, zero e zero. Sabendo disso, decidimos: vamos criar uma iniciativa que abarque os problemas e conflitos que estamos escutando.

Quais eram os maiores problemas?

Primeiro, as mulheres, muitas vezes, eram o problema. Fizemos grupos focais e elas, nesse momento, em 2012, tinham falta de confiança em si. Diziam: "Os homens sempre vão ganhar; nós competimos, não é fácil...".

Não encontramos uma mulher que fosse referência, um modelo como Wences Casares, o empreendedor [argentino] da Patagon.

Então, começamos a pensar: quais são os componentes dessa iniciativa? No começo foi: muita necessidade de *networking*. As mulheres necessitavam ver que havia outras "loucas" como elas sendo empreendedoras e poder bater papo sobre as dificuldades. Depois, o problema era pôr investidores e investidoras em frente às empreendedoras. Então, desenhamos, junto com a Marta Cruz, do NXTP, um *pitch*, uma competição para isso. Não começamos dizendo "somente queremos empresas fundadas por mulheres". Era assim: você pode ter, se quiser, três homens cofundadores [na sua empresa], mas aquela que vai fazer o *pitch* tem que ser a mulher.

Isso gerou todo um treinamento muito necessário porque elas eram tímidas, sob vários ângulos — como vestir-se, como falar, como estar num palco, e também em relação ao conteúdo. Não é que as mulheres não saibam de finanças, mas alguém, por muitos anos, pôs nas nossas cabeças que não somos tão boas quanto os homens. Então, se um investidor gostava da companhia e falava: "Você pode me indicar a valoração?", a mulher ficava [faz gesto de assustada]: "Ah, tenho que falar com meu CFO". E perdia o *pitch*! Começava a não parecer tão segura, perdia a confiança em si mesma.

Elas também ficavam mais tímidas se tinham que fazer o *pitch* em inglês. Talvez, esse tema da língua, para um homem, não seja problema. Eles não sabem muito bem inglês, mesmo assim falam e o que transmitem é emoção, é decisão de empreender. As mulheres, se não sabem perfeitamente a frase... Começamos, fazemos um erro, paramos, perdemos totalmente nossa pessoalidade.

Então, pensamos: o WeXchange tem que oferecer *networking*; tem que oferecer o *pitch*; e tem que oferecer treinamento e mentorias.

Como isso acontece na prática?

O primeiro e o segundo anos aconteceram em Miami, e o que tínhamos era: no dia anterior ao evento, tínhamos muito *networking* e preparação para o *pitch*. E, depois, apresentávamos *role models*, pessoas que eu chamava de "mulheres de carne e osso", como nós. Mulheres com as quais nos identificamos: não todas nasceram privilegiadas, não todas foram a escolas nos Estados Unidos, não todas foram Sheryl Sandberg[95]. Eu adoro a Sheryl e o que ela tem feito, mas você põe uma empreendedora latino-americana e a Sheryl Sandberg, tem muita emoção quando nós a vemos, depois voltamos a nossas casas e dizemos: "E eu? Que posso fazer como ela fez? Nada."

Numa das edições, convidei Linda Rottenberg, da Endeavor. Eu sabia que a Endeavor não tinha muitas mulheres, então a convidei de propósito, como uma oportunidade. E, quando Linda veio a esse evento, convidamos também a Leila Velez[96], [empreendedora brasileira] que Linda apoiou, para fazer uma fala inspiradora. Foi muito importante ter a Leila e que ela contasse a sua história de alguém que veio de uma favela e é hoje uma empresária.

Nos anos seguintes, tivemos o evento no México, Chile, Miami, Argentina, Peru e Paraguai. Passamos a oferecer mentoria formal, como um programa do BID Lab, que era WISE — *Women in STEM*

---

95 Sheryl Kara Sandberg é uma empresária norte-americana que se tornou a chefe operacional do Facebook em 2008 e, em 2012, tornou-se a primeira mulher no conselho de administração da empresa. Já foi eleita como uma das cem pessoas mais influentes do mundo pela revista *Time* e posteriormente como a 10ª mulher mais poderosa do mundo pela *Forbes*.

96 Presidente e sócia-fundadora da Beleza Natural, maior rede de salões do Brasil especializada em cabelos crespos, cacheados e ondulados, com faturamento de $100 milhões de dólares. Tem cerca de quarenta unidades, localizadas em cinco estados brasileiros, e uma no bairro do Harlem, em Nova Iorque.

Entrepreneurship. O evento passou a ter dois dias e, a partir daí, fizemos mais coisas: treinamento com aulas de finanças, *pain points*...

Por vários anos, tivemos também o *speed dating*, porque tínhamos que ensinar as empreendedoras a perder o medo de se aproximar dos investidores. Colocávamos mesas redondinhas, onde estavam investidores e investidoras e as empreendedoras tinham que chegar. Era um pouco como *Hunger Games*[97], você tinha que lutar pela sua vida, pela vida da sua empresa. Então, vamos à guerra, vamos ganhar!

O segundo dia do evento era aberto aos atores do ecossistema — pessoal dos governos, ONGs, gestores e gestoras dos fundos, investidores anjos... Acabávamos com um coquetel, onde investidores podiam se aproximar. Sempre havia pessoas de Israel, dos Estados Unidos, da Coreia e da Europa assistindo.

Quais os desdobramentos dessas ações?

Os gestores de fundos começaram a ver nossas empreendedoras. Jaguar Ventures (depois, chamado Wollef), 500 Startups, NXTP começaram a investir nelas. Então, está sendo alcançado o *continuum* que nós queríamos: as empreendedoras em frente aos investidores começam a ganhar esse posto na vida dos negócios.

E tudo isso foi gerando [nas participantes] um senso de voltar a seus países e fazer iniciativas similares, menores, de *networking*, mentoria, *role model*. Nós criamos comunidades no Facebook e no WhatsApp que têm evoluído. Agora, todos os meses há um encontro de empreendedoras *on-line* para falar das coisas que elas precisam dentro das suas empresas e para conhecer as novas membras do WhatsApp.

Também os homens que chegavam ao WeXchange, gestores de fundos, voltavam aos seus países com o *chip* totalmente mudado. Um deles, um brasileiro, foi ao primeiro evento e me falou: "Susana, agora eu entendo como você se sente cada vez que chega ao Brasil. Todos homens! Nos comitês de investimento, homens; nos conselhos, homens...". Eu falei: "Maravilhoso, mas não se trata de mim, trata-se de você. Você vai voltar ao Brasil e falar com seus colegas homens: 'Vamos mudar isso?'. É ridículo! O mundo tem homens e mulheres!"

O mesmo aconteceu com o Santiago, da 500[98]. Quando ele foi ao seu primeiro WeXchange, falou: "Susana, você tem meu compromisso de agora em diante. Isto tem que mudar. Aqui há valor, aqui há oportunidades. Não estávamos vendo." E ele começou também a contratar mulheres para a sua equipe. Foi, assim, uma bola de neve. Então, o WeXchange, para mim, foi um grande disparador de ecossistemas.

Também o tema da mudança geracional é muito importante. As empreendedoras que começaram a ser captadas pela WeXchange já tinham outro *chip*. Elas acham assim: "Eu posso ter uma família e também ter um empreendimento".

Ser empreendedora passou a ser uma profissão no seu próprio direito. Antes era: "Empreendedora? O que você quer dizer? Você tem dinheiro e não faz nada? Ou você foi demitida do seu emprego anterior e ainda está procurando um trabalho?".

---

97 *Jogos vorazes*, série norte-americana de filmes.

98 O mexicano Santiago Zavala, sócio do fundo de *venture capital* 500 Startups.

Você percebe essa mudança com mulheres de que idade?
Mulheres de 20 até 40 anos. Nós tivemos, num WeXchange, de propósito, um painel com uma empreendedora de 16 anos que tinha criado um líquido que você podia pôr num coquetel para ver se alguém tinha posto um *date rape drug*[99] e, no mesmo palco, uma empreendedora com mais de 60 anos. Queremos mostrar a diversidade que nos caracteriza.

Em 2013, nós fizemos uma pesquisa, We Grow[100], que chegou a umas 350 mulheres que se identificaram como empreendedoras na área de tecnologia na América Latina. Em 2019, fizemos a segunda parte do levantamento e nasceu o wXInsights[101]. Quase 1.200 mulheres se identificaram dizendo: eu sou empreendedora STEM. Em seis anos, mudou totalmente. Você não pode dizer que são pesquisas totalmente formais, mas é um pulso do mercado. As mulheres em STEM colocaram-se a si mesmas no mapa do empreendedorismo e do investimento.

O que aprendemos com WeXchange? É muito importante ter conhecimento da situação. Tem muito mais mulheres do que nós sabíamos. Você fala com uma mulher, ela te apresenta cinco mais. Talvez três sejam *STEMpreneurs*, não importa. A gente foi conhecendo, conhecendo... Agora, podemos calcular mais ou menos cinquenta fundos da América Latina com mulheres gestoras ou no segundo nível de liderança, ou analistas de investimentos já na mira do sócio. Isso é muito importante.

Tudo isso está acontecendo porque, de uma boa maneira, não com ativismo de cotas, os gestores de fundo começaram a entender que o tema de gênero é um tema de negócios, não de filantropia. As grandes firmas de consultoria ajudaram muito nisso — a Deloitte começou a falar do dividendo do gênero. O que é um dividendo?

O que você obtém quando investiu bem. Se investe em mulheres, você vai ter retornos mais altos.

E tem uma outra história que eu adoro, com o Kevi' O'Leary[102] do Shark Tank[103], nos Estados Unidos. Shark Tank é muito conhecido, pessoas que não sabem nada de *venture capital* gostam de assistir. Kevin tinha umas trinta ou mais empresas. E ele viu que a maioria daquelas com maiores retornos financeiros eram empresas com mulheres e com homens. Então, falou: "De agora em diante, não quero olhar mais nenhuma empresa que tenha somente homens". Quando foi entrevistado, ele disse assim: "Eu não faço caridade, quero dinheiro. Então, vamos investir em equipes diversificadas."

Quando você começa a ver o pessoal que não é ONG ou que não é feminista dizer que investir em equipes diversificadas faz mais dinheiro, o mundo começa a mudar. Se você é um bom gestor de fundo, você vai querer ser pioneiro.

Então, ao final, é assim: você quer estar no *hall of fame* ou no *hall of shame*? *Shame* que você não está entendendo que as mulheres produzem retornos financeiros. *Shame* que você ignora a metade da população global. Realmente você quer ficar lá? O discurso mudou. Falta muito, mas já é diferente.

---

99 Combinação de substâncias adicionadas em drinques para dopar pessoas que, no Brasil, é conhecida como "Boa noite, Cinderela"

100 Para acessar a pesquisa: https://bit.ly/32cdNx6

101 Para acessar a pesquisa: https://bit.ly/3pZv7xI

102 Empresário canadense.

103 *Game show* norte-americano no qual empreendedores apresentam suas ideias de negócio a potenciais investidores para tentar obter financiamento.

Você fez menção a cotas, acho que esse é um tema importante.
Eu respeito aqueles que acham que temos que puxar cotas, especialmente na política pública, mas eu não concordo porque, quando você estabelece cotas, está semeando sempre a dúvida de por que você chegou aonde chegou. Há, em inglês, uma expressão que diz: "*Don't preach to the choir*"[104]. Se você está numa igreja e fala "temos que ter fé", obviamente as pessoas que estão lá já têm fé. O interessante é sair de lá e tentar ver se há outras pessoas que estão olhando um pouco, mas não estão ainda convencidas. Então, nesse tema, especialmente quando eu estava no BID, se eu dissesse "não invisto se não há mulheres sócias", eu não sei se teríamos tido noventa fundos na nossa carteira. Mas o processo de atrair, de convencer, é muito bom porque, uma vez que alguém está convencido, essa pessoa tem seu próprio mundo de influência e vai sair falando disso porque ela já comprovou.

Por exemplo, na Capria [fundo global do qual Susana é sócia], se você vai à nossa *webpage*, nós falamos de gênero, temos um *kit* etc, mas o que você vê é "*we walk the talk*". Temos uma mulher sócia sênior. Temos diretoras de investimento — duas mulheres, um homem. Temos analistas de investimento sênior — um homem e duas mulheres. Temos a gerente de negócios e finanças. Temos também uma categoria de *fellows* com muitas mulheres. E depois vá à página dos fundos que apoiamos. Tem um montão de homens, mas também um montão de mulheres. E também no nível das empresas que têm sido apoiadas por esses fundos, você começa a ver o efeito do topo abaixo. Isso, para mim, vai ter mais

---

104 Expressão equivalente a "pregar para convertidos", em português.

profundidade e sustentabilidade no tempo do que simplesmente se as multilaterais disserem: "Eu não vejo você se você não tem mulheres". Não sei se assim vamos conseguir qualidade. Um ano mais tarde, a mulher também se vai porque lá não tem um caminho de crescimento. São diferentes opiniões. No meu caso, acho que tem funcionado assim.

Como você disse, hoje já existe essa constatação de que, para os negócios, é melhor ter mais diversidade, inclusive de gênero, pois impacta positivamente os resultados. Para aqueles que ainda não conseguiram entender isso ou praticar esse entendimento, quais são as barreiras?

Realmente, eu acho que a maior barreira é que alguns gestores de fundos não fazem os mínimos esforços que deveriam fazer. Não é muito esforço. Eu pedia aos nossos fundos do BID assim:

— Eu não quero cotas; eu não quero que você saia à rua e pegue a primeira mulher para dizer: "aqui está". Eu somente peço que, quando você precisar empregar alguém ou começar a buscar seu próximo sócio ou alguém de nível 2 de liderança, faça o esforço de ter tantos currículos de homens quanto de mulheres. E, depois, que vença o melhor.

Com isso, começou a mudar. Quando você faz isso, as mulheres entram. Gestores muito bons me falavam:

— Eu adoro a ideia, mas você, a partir do BID, faz o ecossistema. Depois, elas chegarão ao meu foco.

E eu dizia:

— Não, não é assim. Você também tem que fazer algum esforcinho. Não contratar mulheres somente no *marketing* ou como assis-

tentes; ver quais são as mulheres que você tem no comitê e depois vai encontrar uma sócia.

Muitos buscaram bastante e começaram a dizer:

— Susana, não é fácil. Eu não consigo encontrar uma mulher qualificada que tenha interesse ou tempo.

— Insista — eu dizia.

Então, de repente, eu recebia uma ligação de alguém dizendo:

— Finalmente, vamos ter uma mulher no conselho consultivo ou no comitê de investimento. Gostou? Eu agora entendo, ela é fantástica.

Quando você tem mulheres investidoras, elas também entendem melhor as empreendedoras, a linguagem corporal... Elas entendem que as mulheres são assim: se precisamos de cinco dólares, pedimos cinco dólares; homens pedem quinze. Quando você vê mulheres que estão tentando levantar um fundo, elas dizem:

— Vou levantar um fundo de cinco milhões de dólares, tentar um pouco, depois chegar numa massa crítica de porte e tamanho.

E eu sempre brigo com elas:

— Você assim está atuando de uma maneira que diz: "Eu sou mulher, não ambiciosa, tudo é pequenino".

Elas falam:

— Susana, mas *fundraising* é muito difícil!

— É difícil para homens e para mulheres. Mas se você põe o alvo em cinco milhões, provavelmente vai conseguir três. Se põe o alvo em vinte, provavelmente vai conseguir quinze ou doze, que é muito mais que cinco.

Nossa mentalidade, que funciona muito bem para negócios — quando você tem uma cofundadora, ela vai ser muito prudente nos gastos e nos custos da companhia —, às vezes não funciona tão bem na hora de mostrar nossa ambição ao mundo.

Esse tipo de diferença [entre empreendedoras e empreendedores] também foi pesquisada por alguém maravilhoso, a Dana Kanze[105], que palestrou no WeXchange. Ela fez uma pesquisa na Universidade de Columbia e mostrou o seguinte: num evento de fundos nos Estados Unidos, com centenas de companhias que se apresentaram ao *pitch*, os homens eram questionados com perguntas de expansão, crescimento, escalabilidade, retornos. As mulheres eram perguntadas sobre risco, falta de oportunidade. Elas são estereotipadas que, por serem mulheres, suas empresas vão ter mais risco do que as empresas fundadas por homens.

As entrevistas com mulheres são sempre:

— Você acha que conhece bem o negócio?

— Você não acha que talvez a sua empresa não tenha o que precisa para converter-se em unicórnio?

E não:

— Você é magnífica administrando risco. Então, você me dá conforto.

Ou seja, falta muito, mas eu sou superotimista porque acho que a questão é: você não consegue mudar de um ano para outro. Tem que ter uma visão de longo prazo, também por uma coisa superimportante: os empreendedores homens, os melhores, começaram a aparecer na bolha da internet [anos 1990/2000], então, muitos deles já fizeram o ciclo virtuoso: empreendi, vendi, empreendi novamente, vendi, fiz bastante dinheiro, começo a ser investidor anjo, retorno ao ecossistema sendo mentor. Então, tudo isso é um ciclo virtuoso e temos ainda poucas mulheres que criaram mais de uma companhia.

---

105 Professora assistente de comportamento organizacional na London Business School.

E é possível projetar em quanto tempo as mulheres vão começar a cumprir esse ciclo?
Acho que em dez anos não vamos precisar estar todo o tempo falando de gênero. Para um grande crescimento, em cinco anos a coisa já vai estar diferente. Por exemplo, agora, quando muitas de nós são convidadas a falar em painéis de gênero, estamos dizendo às investidoras mais jovens que comecem a responder: "Eu sou investidora, posso falar das companhias, das coisas que são tendências, setores de crescimento etc. Não me estereotipe com 'mulheres no painel de gênero'."

Falando em estereótipos, tentando não cair neles, você observa que há um jeito feminino e um jeito masculino de atuar no universo do capital empreendedor?
Eu acho que está quase provado que as mulheres têm uma melhor administração de risco. E também adicionam às *startups* uma missão além do negócio, uma intenção que a *startup* melhore o meio ambiente, a sociedade... Não estou dizendo que as mulheres estão mais em fundos que se chamam de impacto. Mas realmente nós temos um grande interesse, como aparece nas pesquisas, de ter retorno financeiro *mais* outros tipos de retornos. Acho até que as mulheres não falam tanto de impacto, elas fazem. E os homens adicionam uma visão totalmente focada: isso é o que eu tenho que fazer para chegar ali, então começo a caminhar totalmente focado nisso. Não quer dizer que não haja mulheres que têm isso e homens que tenham aquilo. Mas, em geral, vejo assim.

Em algumas entrevistas, você já disse que a América Latina pode puxar a liderança no tema do empreendedorismo feminino. Por quê?
Considerando a história do *venture capital* nos Estados Unidos, que eu conheço melhor — Silicon Valley, Nova Iorque, Texas, Boston,

outros pontos de *venture capital* —, eles vêm fazendo isso há mais de cinquenta anos e o que você vê? As mulheres são poucas. Estão começando a sair, mas dentro de um ecossistema que é grandão, ainda são poucas. Depois, você vê [o mercado de *venture capital* da] América Latina, que tem 20, 25 anos e as mulheres já começam a tomar mais relevância. Por quê?

Para mim, uma razão muito importante é a seguinte: é mais difícil encontrar boas empresas [nos mercados emergentes]. Então, todo mundo faz suas pesquisas de uma maneira mais aprofundada. E, quando você aprofunda a pesquisa, encontra as mulheres. Isso vai fazer com que os mercados emergentes sejam mais inclusivos do que um mercado que já está quente e, então, os investidores podem ser um pouco mais "esquecidos" nas seleções — ou mais discriminadores, para dizer a verdade. Já temos muitos fundos [na América Latina] que gostam de dizer "30-40% do meu portfólio tem equipes diversificadas", então, é questão de tempo começar a ter mais unicórnios com mulheres cofundadoras, como a [Cristina Junqueira] do Nubank.

E, além de poder usufruir dos aprendizados dos mercados mais desenvolvidos, na América Latina essa ascensão das mulheres está acontecendo num momento em que essas discussões sobre gênero ganharam mais relevância, certo?

Também, também. Hoje o *laser* tem focado nos temas de igualdade. Se você não abre o funil de acesso, você não sabe todas as empresas que está perdendo que podem ser os próximos unicórnios. E, embora o gerente do fundo ou a empreendedora, talvez, por algum tempo mais, seja de um nível socioeconômico mais alto, o mundo está mudando. Então, aqueles que têm "privilégio" estão focando: "Eu não gosto que no Brasil o tema do acesso à saúde seja tão ruim. Vou começar uma *startup* que tente solucionar parte do problema".

Ou "eu não gosto que, no meu país, as pessoas tenham cada vez menos acesso à educação à medida que se avança na idade. Vou fundar uma empresa que tome esse desafio."

Então, o que está acontecendo, que antes não acontecia, principalmente na época da bolha da internet, é que as companhias que estão aparecendo têm mais um *chip* de tentar solucionar grandes desafios porque elas sabem que têm escalabilidade. Se a empresa vai bem, você pode ir a todo o Brasil, pois não há um problema de acesso à saúde somente em uma cidade do país. Uma vez que você melhorou, "pivotou" esse modelo, pode ir a toda a América Latina; depois à África; depois a Chicago, Miami, Texas e a todas as partes, pois também nos mercados desenvolvidos há grandes problemas de acesso. Eu sempre dizia, quando morava em Nova Iorque: eu posso ir ao Bronx tirar fotos e dizer "isto é Haiti" e todo mundo acreditaria.

Hoje, em qualquer fundo (não estou falando de um fundo de impacto), se você vai, por exemplo, à página *web* do monashees[106], eles querem investir em empreendedores que resolvem os grandes problemas da sociedade. Isso, na bolha da internet, não existia. Era qualquer coisinha que tivesse um pouco de tecnologia, ou muito de tecnologia. Mas esse tema de olhar "o que falta no meu entorno?", "com o que eu posso contribuir?", não aparecia muito.

Na Ásia e na África, onde você tem atuado com a Capria, como você enxerga essa questão de gênero?

Estou vendo quase mais na África que na Ásia. Na África, calculando mentalmente, nos fundos que temos em *pipeline*, todos têm uma

---

106 https://monashees.com.br/pt-br/manifesto/

mulher sócia e elas estão investindo. Uns 30-40% da sua carteira têm mulheres nas companhias. E são mulheres da região: Nigéria, Quênia... Em alguns casos, foram as fundadoras da empresa.

Susana, e como foi sua educação em relação a dinheiro e poder?
Eu venho da classe média. Nem classe média alta, nem classe média baixa. Típica classe média da capital Buenos Aires. Trabalhava, enquanto estava na faculdade, para pagar a universidade. Quando não pude, meu pai me deu um empréstimo. Na minha família, você tem que trabalhar para conseguir o que quiser. Isso é uma escola.

Quando eu fiz a transição de carreira [do mundo das ONGs para o mundo das finanças], foi porque eu quis ter um espaço de tomada de decisão e de poder e o BID me deu esse espaço. Eu considerava que muitas pessoas com boa vontade de países desenvolvidos olhavam a nossa região e não entendiam como apoiar. Muitas vezes, apoiavam com subvenções demais e não entendiam que os mesmos países queriam ser considerados também como *hubs* de investimento. Alguém que vem dessa região pode entender quando é o momento de subvenção e quando é o momento de exigir retornos financeiros.

Você tem um mestrado em Filosofia e Educação. Como essa formação contribui para o seu trabalho no mundo das finanças e do empreendedorismo?
Eu acho que para o mundo do empreendedorismo e dos negócios é superimportante ter uma formação além dos números, uma formação mais filosófica, mais completa. Para mim, é importante ver pessoas, não somente números. Quando eu avalio empresas, não estou somente olhando o modelo financeiro, que todo mundo pode fazer o que quiser no Excel, mas estou vendo como a equipe, os fundadores, interagem entre eles. Têm paixão? Têm esse *drive* para

mudar de acordo com as exigências do mercado, ou não? Isso, para mim, é muito importante.

Vamos falar um pouco da WeInvest Latam. As investidoras já podiam estar presentes na WeXchange, mas você achou importante ter uma comunidade exclusivamente para as investidoras. Por quê?

A WeInvest nasce como a outra cara da WeXchange. Nós, mulheres investidoras, podemos falar daquelas que estão no nosso portfólio. Quando uma das mulheres da WeInvest fala "Eu apostei na Agustina[107], da Wolox; Wolox acaba de ter mais uma rodada de financiamento", todo mundo está escutando de diversos lugares, isso é muito importante.

WeInvest é também uma comunidade onde as mulheres investidoras se sentem seguras de falar dos problemas que elas encontram. Se eu falo, como investidora, que quero entender melhor como fazer valorações de empresas no tempo de pandemia, talvez os homens vão pensar que eu não entendo de finanças. Eu entendo de finanças, mas quero melhorar. E me sinto bem em falar disso entre mulheres.

A WeInvest tem mais ou menos 170 mulheres investidoras. Algumas são muito jovens, são o futuro da indústria. *Millennials* que estão revisando, estudando, analisando as companhias onde o fundo pode investir. E elas têm um olhar para o mundo dos negócios muito mais tecnológico etc. E depois têm algumas [mais sêniores], como a Marta [Cruz], Silvia Torres Carbonell, Johanna Posada, que podem contribuir muito para as mais jovens. Então, é um bom intercâmbio de habilidades.

---

107 Agustina Fainguersch, CEO da empresa de tecnologia Wolox.

Quando as pessoas me perguntam:

— Você é um clube de investimento?

— Não, porque as mulheres desse grupo já têm o veículo financeiro através do qual elas estão investindo. Então, não precisamos ser um clube de investimento.

Agora, muitas vezes, no chat do WhatsApp, alguém diz:

— Estou procurando um CFO. Seria muito bom que tivessem mais aplicações de mulheres. Vocês conhecem alguém com esse perfil?

— Sim! Aqui, aqui e aqui.

Na Capria, você é a primeira sócia mulher?

Sim! Os sócios criaram a Capria uns seis anos atrás e sabiam que tinham que diversificar [a equipe], mas não conseguiam encontrar alguém [mulher] do mesmo porte dos outros sócios fundadores. Estavam procurando alguém que tivesse bastante experiência investindo em fundos.

Eu conheci o pessoal da Capria vários anos antes, quando estava no BID. Ainda não estava pensando em sair, mas já sabia que, à medida que minha equipe continuasse crescendo, seria questão de tempo. E eu tinha o sonho de poder trabalhar num fundo do setor privado. Então, vinte anos depois, eu achava maravilhoso tudo o que o BID me permitiu fazer na região, mas já tinha visto uma consolidação da indústria e era importante para mim dar esse salto.

Meu relacionamento com Capria foi sempre muito transparente. No BID, eu não podia investir num fundo de fundos. Então, eu sempre falava:

— Se quiserem falar comigo, bater papo sobre alguma estratégia, eu colaboro feliz com o que quer seja, mas não vou poder investir.

E eles sempre me falavam:

— Não, não é isso, você tem uma experiência que a gente acha super-relevante etc.

Numa conversa, deixei cair a ideia:

— Estou saindo do BID, em algum momento o e-mail não vai funcionar. Passo o meu e-mail pessoal.

Então, um dos sócios falou comigo:

— Nós viemos procurando por muito tempo ter uma sócia. Queremos que seja mulher porque nos damos conta de que nosso discurso de inclusão perde efeito porque as pessoas nos olham e somos homens brancos dos Estados Unidos e trabalhamos em diferentes geografias.

Então, eu falei:

— Olha, eu não sou cota de ninguém.

Eles falaram:

— Não é com cota. Você tem tudo o que nós queremos na expertise e, acima disso, é mulher.

Então, começamos a falar por vários meses e, para mim, aplicar tudo o que eu tinha vivido e experimentado na América Latina para outras geografias era muito importante. Nós investimos nos *hubs* de inovação da América Latina, África e Ásia (nós não fazemos China, somente sudeste asiático e Índia). Temos vinte fundos investidos e alguns que são parte da nossa rede e ainda não são investidos formalmente.

Minha sensação é que você já ocupou todos os espaços desse ecossistema do capital empreendedor. Tem algo que você ainda gostaria de experimentar?

Meu grande desafio vai ser algo que eu não tinha que me preocupar no BID, que é fazer *fundraising*. No segundo semestre [de 2021], começamos a levantar um fundo muito maior que o anterior. E no

próximo fundo, vamos tentar fazer 80%-20% de investimento do capital em fundos e em companhias dos fundos. Isso também para mim é uma nova escola porque minha expertise mais forte é fazer investimentos em fundos. Então, eu tenho espaço para aprender mais sobre investimentos diretos. E meu sonho é que WeInvest depois seja global para investir também em outras regiões. Então, tenho muitos desafios! Vou estar bastante entretida durante a próxima década.

Fazendo um balanço, quais foram as decisões-chave e que elementos foram fundamentais para você avançar tanto quanto avançou na sua carreira?

A decisão de passar do mundo das ONGs a um banco de desenvolvimento mudou minha vida profissional. Eu estudei muito, realmente não assumi que as coisas me seriam dadas. Tinha muita determinação, muita paixão e muito *drive*. Como pessoa sou sempre assim. E fiz essa mudança radical.

A decisão de desenhar o programa Inovar também foi um marco, uma decisão que eu sempre considero que foi um antes e depois na indústria. Depois, ter investido num fundo acelerador que rompeu toda a mentalidade de um conselho de um banco de desenvolvimento, porque eu levei para o conselho o investimento na NXTP, um fundo que investiu em 198 companhias por toda a região e que agora estão tendo unicórnios e tudo... Cada dólar investido pelo Fumin tinha entre 4 a 6 dólares de benefício/retorno à sociedade e ao meio ambiente. Isso são coisas que deixei na indústria. Outros poderão fazer um *update* disso, mas antes não tínhamos. WeXchange também foi um antes e depois e, com ela, chegaram também as primeiras pesquisas focadas na América Latina. Eu brinco às vezes dizendo: "*I made history*", quero essas coisas na minha lápide, quando estiver debaixo da terra.

A migração da Argentina para os Estados Unidos se deu porque eu queria ficar mais tempo com minha irmã e com meu pai [que haviam migrado antes]. Nunca imaginei que iria ficar e, ao final, fiquei. Não sou uma pessoa muito boa para as grandes mudanças, então, me custou, mas decidi tomar esse desafio de ficar em um país que não é o meu porque sabia também que estava devolvendo ao meu país e à minha região em geral.

Quem foram e são referências importantes na sua trajetória?
O primeiro chefe que eu tive no Fumin, Don Terry, realmente me ensinou muito. Não porque ele sabia muito de *venture capital*, mas, pelo modo como ele me tratou e me ensinou a confiar e a fazer crescer pessoas. Ele era muito especial, tinha quatro filhas. As pesquisas dizem que os homens que têm filhas não racionalizam tanto, mas eles atuam. Don não era uma pessoa que estava todo o tempo falando: "Temos que fazer mais [iniciativas de] gênero." Mas ele começou a dar oportunidade às mulheres desde o primeiro dia do Fumin. Ele tinha mulheres gestoras desde o começo, via totalmente igual homens e mulheres. Don é um grande mentor até hoje.

Também tenho que dizer que a educação que recebi em casa me marcou por toda a minha vida. Meus pais eram divorciados e minha mãe se dedicou, totalmente, a formar as três filhas, quando meu pai saiu da foto. Ela não era empreendedora, não era mulher de negócios, não estava no mundo de fora, mas entendia o que suas filhas iam enfrentar e nos preparou para isso. E o que ela nos ensinou foi: você tem qualidades, você tem inteligência e você tem a responsabilidade de chegar o mais longe que você puder. Então, faça seus esforços, nunca peça coisas de graça que você vai conseguir.

As três irmãs têm vidas profissionais muito diferentes — e pessoais também. Mas todas fazemos o que quisemos fazer, com esforço. Minha irmã mais velha se casou muito jovem, então, o estereótipo seria: ah, ela se casou, começou a ter filhos, certamente não deve ter feito nada na vida profissional. Mas ela teve cinco filhos e trabalhou toda a sua vida — ela gosta do tema da educação, é diretora de desenvolvimento em colégios. Minha irmã do meio não se casou, é psicóloga e tem ajudado milhares de famílias.

De alguma maneira, também o meu pai foi um mentor porque ele estava no mundo do desenvolvimento, ficava muito orgulhoso do que eu fazia e, logo no começo, por exemplo, me falou: "Se você quer trabalhar no Brasil, deveria estudar português". Muito bom conselho.

E depois também comecei a olhar colegas como Silvia Torres Carbonell, uma mulher que tinha *drive*, convicção e também conhecimento. Então, nós podíamos bater papo e melhorar cada uma de nós. Também teve a Rania Anderson, fundadora da iniciativa *The Way Women Work*. Ela é do Oriente Médio, criada em Londres e mora nos Estados Unidos. Quando comecei a pensar que já era hora de sair do BID, ela me ajudou a imaginar o futuro e a me posicionar com tudo o que eu tinha. E tive grandes amigas, grandes colegas que me apoiaram muito. Marta Cruz, obviamente, é uma delas.

Você chegou a enfrentar o dilema carreira x maternidade?

Eu não tenho filhos e muitas vezes as pessoas mal entendem: "Ah, você certamente não quis ter filhos para poder fazer o que fez". Não. Minha irmã chegou muito longe e ela tem cinco filhos. Eu não pude ter filhos e, por questões pessoais, meu marido e eu não ficamos confortáveis em adotar. Mas eu acho que temos que favorecer um

ambiente melhor para que as pessoas sejam livres para cumprir seus sonhos pessoais e profissionais.

Especialmente com as empreendedoras, eu falo muito: há décadas e há décadas. Há décadas para ter filhos. E se você não tem filhos durante essas décadas, você não vai poder ter filhos. Então, não perca essa visão de conjunto. Se você é empreendedora muito jovem, cresça a empresa de tal maneira que, quando chegar o momento de ter filhos, você possa delegar por um tempinho. Ou possa tomar uma posição mais de conselho, de estratégia, talvez não tanto de dia a dia. E não há problema. Não tem que pedir desculpas por isso. Eu fiquei muito contente com a empreendedora do Nubank [Cristina Junqueira] na capa da revista [*Forbes*] grávida. A Caroli[108], da Redpoint, tem filhos, crianças. Muitas mulheres têm crianças e são sócias de fundos. Marta Cruz tem três filhos, Silvia [Torres Carbonell][109] tem três filhos, Antonia Rojas, nova sócia num fundo do México, muito jovem, também tem filhos.

Não podemos voltar a esse dilema dos anos 1980: "as mulheres têm que se vestir como homem, atuar como homens e não têm nada que ser mães". Não! Você pode ser uma grande mãe e uma grande mulher de negócios. É difícil? Sim. Não estou dizendo que todo mundo pode fazer, mas estamos demonstrando que pode ser feito. No grupo da WeInvest, eu diria que de mais de 170 mulheres investidoras, ao menos que eu saiba, 100 são mães. Na WeXchange, como elas são muito mais jovens, eu diria que é menos da metade, mas há empreendedoras com dois, três filhos. Algumas delas se

---

108 Carolina Strobel, sócia operacional da *Redpoint eventures*

109 Diretora e professora no Centro de Empreendedorismo IAE Business School (Argentina) e diretora geral do programa WISE — Women im STEM Entrepreneurship, do BID Lab.

casaram durante a pandemia e logo ficaram grávidas. É muito bom porque é um discurso mais natural. A vida tem que incorporar sua vida profissional, mas também sua vida pessoal. E, se você quer ter filhos, seria muito triste você achar que tem que escolher entre uma coisa e outra.



DICAS DE LEITURA

- *The Rainforest*, Victor Hwang e Greg Horowitt (Regenwald, 2012)
- *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*, Brad Feld (John Wiley & Sons, 2012)
- *A Rising Tide: Financing Strategies for Women-Owned Firms*, Susan Coleman e Alicia Robb (Stanford Economics and Finance, 2012)
- *Boulevard of Broken Dreams: Why Public Efforts to Boost Entrepreneurship and Venture Capital Have Failed — And What to Do about It*, Josh Lerner (Princeton University Press, 2012)
- *Beyond the J Curve: Managing a Portfolio of Venture Capital and Private Equity Funds*, Thomas Meyer e Pierre-Yves Mathonet (Wiley, 2005)

AGRADECIMENTOS

Renata Linhares

Desde que o mundo é mundo, mulheres se unem em círculos para compartilhar a vida. Seja de uma maneira mais holística, seja para a sobrevivência das suas saúdes física e mental. Entra século, sai século é assim e continuará sendo.

Há dez anos, quando comecei a frequentar os espaços sociais do setor financeiro, me via cercada de homens. O meu questionamento era imediato: Onde estão as mulheres? Escondidas? Disfarçadas?

Elas existiam, sempre existiram. Mas eu não as via, juntas, conectadas.

Em 2019, nascia a **Impacto por ELAS**, um sonho de unir uma parte das mulheres que também já olhavam fortemente para o ecossistema de impacto, assim como eu. Numa noite de abril, uma dúzia de mulheres, em uma mesa de bar, bebendo um chopp gelado, se reunia. Hoje somos + de 150 mulheres que, mais do que tudo, se escutam.

Consegui. Conseguimos.

Como bem contou a Camila Rocha e Silva, no início deste livro, o sonho dela virou também um pouco nosso e foram muitas as mulheres que estiveram ao nosso lado para a realização desta aventura de contar boas e potentes histórias de inspiração.

Gostaríamos de agradecer novamente as personagens deste livro, que toparam estar nesse projeto gigante que é contar histórias de mulheres para mulheres, essa poderosa ferramenta que é escutar

quem veio antes e fez acontecer. São mulheres oriundas do mercado financeiro, jurídico, Impact First, comunicólogas, cientistas. Vemos e reverenciamos suas potências. Obrigada.

Especial sorriso para o percorrer desse caminho com Camila Rocha e Silva, Naiara Magalhães e Isabel Valle (**Bambual Editora**). Nossa parceria é verdadeira e orgânica. Muito lindo ter vocês nesse círculo.

Carolina Perroni Sane e Renata Engel, (**PS&S**) advogadas da Impacto por ELAS e que também toparam apoiar, com afinco, a realização deste livro. Vocês foram de uma imensa generosidade e escuta. Muito obrigada.

Abraço para Mariana Ribeiro e Izabella Neves pelas mãos dadas na pesquisa que deu início à jornada deste livro.

Aqui pedimos palmas para as nossas "investidoras Anjas": **Fin4She**, **Wishe**, **Grupo Leste** e **B3**. Sem vocês esse livro não teria vindo ao mundo com a certeza de ser realizado tão coletivamente como o foi. Gratidão imensa.

Nosso grande agradecimento às mais de 40 mulheres que apoiaram esse livro na "raiz", sem pestanejar, ajudando no parir de um contar tão importante, tão relevante para que essa roda de mulheres siga aberta e forte.

Vanessa Adachi • Carine Mônaco • Itali Collini • Karina Akemy Uehara • Bruna Casanova • Jéssica Silva Rios • Cristina Penteado • Fernanda Camargo • Isabel Correa de Almeida • Bruna Constantino Alves • Andrea Araujo Martins Resende • Aline Decarli • Maria Carolina Sanchez • Carolina Lara Campos Cavenaghi • Debora Masullo • Maure Pessanha • Lucy Pamboukdjian Costa • Taina Hutten de Camargo • Gabriela Salles • Ana Carolina Velasco • Rana Moraz Muller • Natalie Bennett Pinto Melare • Denise Lie Okimura • Carine Ross • Carla Nadeu Bushatsky • Denise Hills • Mayra

Rosiano Mendes • Maria Eugenia Sosa • Claudia Yoshinaga • Marina Cançado • Rafaela Iann Bassetti • Sabrina Rocha Andrade • Andrea Andrade de Oliveira • Ingrid Guimarães Barth • Carolina Sanvicente • Tuany Kaori Nakama • Nayana Nadler Rizzo Sampaio • Gabriela Oliveira Borges • Mariana de Mattos Barretto Guarita • Erika Spalding • Sarah Siqueira • Priscila Titelbaum • Beatriz Secaf • Ingrid Guimarães Barth • Patricia Moraes

Agradecemos também aos amigos Fabio Alperowitch e Leopoldo Mello e o apoio da **AMBIMA** e **APIMEC**.

Às nossas famílias, que estiveram conosco fortemente nesse caminho de aprendizado, nosso **muitíssimo obrigada**. Felipe e Ben, queria que o mundo tivesse mais homens com o olhar para o feminino como vocês têm. Amo vocês.

AUTORAS



Camila Rocha e Silva é executiva de organizações de impacto positivo, apaixonada por criar mudanças sistêmicas, dando vida a grandes ideias e usando os negócios como uma força para o bem. Mestre em Economia Regenerativa, ao longo da última década, apoiou grandes empresas, famílias empresárias e empreendedores a gerarem maior valor para a sociedade e a navegarem pelas demandas complexas necessárias para construir iniciativas de crescimento rápido, diversas, financeiramente sólidas e sustentáveis. Participa ativamente de redes nacionais e globais para promoção da liderança feminina. Seu desenvolvimento pessoal, profissional e espiritual caminham de mãos dadas. A natureza é uma de suas maiores fontes de inspiração.



Naiara Magalhães é jornalista e tem fascínio por pesquisar histórias de vida, nuances do comportamento humano e dinâmicas sociais. Por quatro anos, foi repórter da revista Veja, tendo recebido o Prêmio Abril de Jornalismo 2008, na categoria "matéria completa de comportamento". Desde 2011, atua de maneira independente, produzindo conteúdos informativos e contribuindo com narrativas em diferentes formatos, como livros, exposições e criações audiovisuais. É coautora de *Do que estamos falando quando falamos de ansiedade, depressão e outros problemas emocionais* (Ed. Vestígio, 2020) e *Histórias da AIDS* (Ed. Autêntica, 2015).



Renata Linhares Renata Linhares é fundadora da rede Impacto por ELAS, consultora de instituições sociais, Board Member e curadora de projetos para empresas, além de professora convidada do MBA em Responsabilidade Social e terceiro setor da UFRJ.
Renata é uma Netweaver, tece e fortalece redes através da conexão de pessoas, projetos e negócios. Promove os elos de diferentes grupos, sempre com o foco na reciprocidade e no impacto socioambiental positivo.

IDEALIZAÇÃO E ARTICULAÇÃO
Camila Rocha e Silva e Renata Linhares

ENTREVISTAS E TEXTOS
Naiara Magalhães

COORDENAÇÃO EDITORIAL
Isabel Valle

PROJETO GRÁFICO, DESIGN E DIAGRAMAÇÃO
Luiza Chamma

REVISÃO
Vinícius Trindade

ASSESSORIA JURÍDICA
Carolina Perroni Sane e Renata Engel

FOTO PÁGINA 20
Silvia Zamboni

FOTO PÁGINA 94
Claudio Belli/Valor/Agência O Globo

BAMBUAL editora

www.bambualeditora.com.br
conexao@bambualeditora.com.br

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
(CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SP, BRASIL)

Silva, Camila Rocha e
Capital feminino / Camila Rocha e Silva,
Naiara Magalhães, Renata Linhares. -- 1. ed. --
Rio de Janeiro : Bambual Editora, 2022.

ISBN 978-65-89138-26-6

1. Economia 2. Mercado financeiro 3. Mulheres - Finanças
4. Liderança feminina 5. Empreendedorismo
6. Mulheres empreendedoras 7. Finanças Pessoais
I. Magalhães, Naiara. II. Linhares, Renata. III. Título.

22-118298 CDD-332.02401082

Índices para catálogo sistemático:

1. Mulheres : Finanças pessoais : Economia
332.02401082

Aline Graziele Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

FONTES Erotique Sans e Calluna
PAPEL Offset 90g/m²
GRÁFICA Rotaplan

O que as mulheres trazem para a mesa quando atuam no mercado financeiro?

E o que se move no mundo quando elas entram em espaços onde os padrões masculinos ainda predominam?

Em *Capital Feminino*, nove mulheres contam como conquistaram sucesso, realização pessoal e propósito através do mercado. Como profissionais que trabalharam duro e se conciliaram com suas escolhas, sem mito de Mulher-Maravilha, elas fizeram de suas trajetórias verdadeiras inspirações. Seus percursos e vitórias — para si, para outras e para todos — revelam o poder feminino de ampliar as possibilidades de transformação, ao utilizar a força do capital como meio para inovar, emancipar, equilibrar, evoluir e inspirar.

ISBN 978 65 89138 26 6