| ENTREVISTA • ELIANE RODRIGUES DOS SANTOS

MULHER DE FIBRA

| POR ADRIANA WILNER

As mulheres representam 37% dos alunos matriculados nos principais cursos universitários de *supply chain* do mundo, de acordo com uma pesquisa da comunidade de aprendizagem SCM World. No entanto, elas ocupam apenas 5% das posições de liderança na área nas 500 maiores corporações mundiais listadas pela revista *Fortune*.

A niteroiense **Eliane Rodrigues dos Santos** é uma delas. “Recém-promovida à Diretoria de Logística da BASF para a América do Sul, Eliane assume a nova responsabilidade a partir de janeiro de 2018. Será responsável por gerenciar cerca de 400 colaboradores em 18 unidades produtivas que fabricam milhares de produtos, das tintas Suvini a defensivos agrícolas.

Formada em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com mestrado em Transporte e Logística pela sueca Chalmers University of Technology, Eliane trabalhou por um breve período na IBM antes de entrar na BASF, em 1998, mudando-se para São Paulo. Foi uma das primeiras mulheres gerentes na área de *supply chain* da empresa no Brasil. No início, teve de lidar com preconceitos, como quando pediram para ela trazer “um cafezinho” em uma reunião. Hoje, as mulheres ocupam 37% dos cargos de liderança em *supply chain* na BASF e são 50% dos candidatos em potencial para a área.

Nesta entrevista exclusiva à *GV-executivo*, Eliane fala sobre o papel das mulheres em *supply chain* e discute os desafios para a área no Brasil.

NO PASSADO, AS ÁREAS OPERACIONAIS ERAM CONSIDERADAS LUGARES DOS MACHÕES, DOS FORTÕES, DA PEÃOZADA. QUESTIONAVAM: “O QUE MULHER TEM A VER COM ESSE UNIVERSO?”

GV-executivo: Como você enxerga a baixa participação das mulheres na área de *supply chain*?

Eliane: Quando vou para o exterior, sempre me perguntam: “Deve ser difícil no Brasil. Machista aquele país, não é?”. Isso é verdade em alguns aspectos, mas aqui a mulher acaba tendo de trabalhar. Em raras famílias o homem banca as despesas sozinho. Hoje, as empresas estão abrindo bastante a cabeça para o tema da diversidade. Na BASF, 37% dos líderes de primeiro e segundo níveis de gerência na área de *supply chain* são mulheres. No *pipeline* de candidatos potenciais, o percentual já virou 50%. Por exemplo, temos o *Women in Business*, um grupo que tenta aumentar a participação de mulheres, e um programa chamado Equilíbrio, com política de flexibilidade de horário e *home office* uma vez por semana. A empresa tem ganhos em contar com um time mais diverso. Deveria promover, não só aceitar que isso existe.

GV-executivo: Na época em que você estudava Engenharia, qual era a proporção de mulheres para homens no curso?

Eliane: Baixíssima. Devia ser menos de 10% no curso básico, que juntava todas as Engenharias. Na especialidade de produção, esse percentual era um pouco superior, entre 20 e 30%. Havia um questionamento das próprias mulheres sobre o que a gente acha que é ou não capaz: “Isso aqui não é coisa para uma menina fazer”. Acho que as novas gerações estão atropelando esse tipo de preconceito.

GV-executivo: E no início da carreira, qual foi a proporção de mulheres para homens?

Eliane: Quando eu entrei na liderança, era zero. Zero!

GV-executivo: Zero de mulheres?

Eliane: Sim. No início da minha carreira, presenciei situações em que era muito subestimada.

GV-executivo: Quais situações?

Eliane: Por exemplo, ao chegar a uma reunião, a pessoa olha para você e pede para que faça “um cafezinho”. Não te conhece, mas parte do pressuposto de que só pode ser a secretária. No passado, era assim: se aparecia uma mulher na liderança, não se dava nada por ela. E em áreas operacionais, tipo logística, produção, *supply chain*, mais ainda. Pensavam: aqui são os machões, os fortões, é o chão de fábrica, a peãozada. Eles tinham um preconceito forte, questionavam: “o que mulher tem a ver com esse universo?”.

GV-executivo: E o que você tinha (e ainda tem) de fazer para ser valorizada?

Eliane: Você tem de se provar um pouco mais, às vezes. Não é com todo mundo, mas de vez em quando você encontra uma pessoa que é mais “dinossáurica”, com um pensamento mais antigo... Dentro da BASF, a cultura é bastante aberta. Mas estive numa conferência recentemente, nos Estados Unidos, conversei com colegas da área de *supply chain* e várias falaram: “sou a única mulher naquela empresa”.

GV-executivo: De acordo com a publicação *Industry Week*, 81% dos profissionais da área de *supply chain* acreditam

que as mulheres tenham habilidades naturais diferentes das dos homens, e 91% consideram essas habilidades vantajosas para trabalhar na área. Você compartilha dessa visão?

Eliane: Eu não acredito nesse tipo de coisa. Temos de ser autênticas com o acreditamos e fazer nosso trabalho o melhor possível. Acho que a gente não precisa se transformar em homem para fazer nada. Cada um tem o seu estilo. Tem muito preconceito. Só porque é mulher é uma menina bobinha e boazinha que não sabe falar na reunião? Nem sempre. Tem cara que também fica inseguro. Tem de buscar saber: como é o trabalho de *supply chain*? Qual é o tipo de perfil? Quais são as demandas? Tenho essas características? A área me interessa? O meu chefe falava: “Para mim, todo mundo é anjo”. Acho que tem de fazer o trabalho, pronto.

GV-executivo: Você tem filhos?

Eliane: Tenho dois filhos pequenos. E não é fácil. Eles estão na escola em horário integral e quem leva, quem busca, quem vai ao médico, quem conversa, quem passeia junto, quem faz qualquer atividade, somos eu e o meu marido. Dedicamos o resto do tempo para estarmos presentes.

GV-executivo: Mas nem toda empresa é compreensiva com quem tem filhos, não é?

Eliane: É uma visão de curto prazo. Amanhã ou depois, vai perguntar: “Cadê aquelas mulheres que estavam aqui no *pipeline*?”. Não tiveram oportunidades. A empresa perde também. Quem tem filhos aprende a trabalhar de uma forma mais eficiente para

conseguir ter o seu tempo. E mesmo que não tenha família, qual é o ponto de você morrer trabalhando? Faz sentido a pessoa ficar socada 15 horas dentro da empresa de segunda a segunda? Algo está errado, tem de repensar e procurar alguma ajuda porque não está legal.

GV-executivo: Assim como a participação das mulheres cresceu, a área de *supply chain* mudou muito desde que você começou a trabalhar, não?

Eliane: Na época em que comecei, já estava aparecendo muita teoria em *supply chain*, especialmente nas disciplinas de produção. Só que, de fato, dentro da empresa, você não encontrava nada. Quando vim para cá, eu fui implementar S&OP. Eu pensava: “É uma técnica fantástica para melhorar o planejamento integrado. Vai dar certo, eu li, estudei, a coisa funciona”. Mas quando ia tentar vender isso internamente, encontrava líderes que nunca tinham ouvido falar do assunto e diziam: “Isso aqui não deve ser tão importante, eu sempre fiz de outro jeito”. A inserção dos temas de *supply chain* aconteceu para valer no início dos anos 2000, quando algumas empresas já tinham se reformulado com áreas ditas *supply chain*. Antes, era tudo espalhado no marketing, nas vendas, no controle. Não tinha nem por onde começar. Hoje em dia, se não tiver um fluxo bem desenhado, tudo “escritinho” para seguir o processo, você está morto.

GV-executivo: Não dá para perder tempo.

Eliane: Antigamente, o mercado era protegido, a margem era alta, o que cobria ineficiência de tudo quanto é área. Agora está mais apertado. Se todo mundo já está em condições iguais no mercado, o preço é igual, o produto é igual, o cliente vai comprar, às vezes, um serviço melhor. Aí você olha o seu serviço e está um desastre. O cliente

RAIO X

- ▶ Eliane Rodrigues dos Santos.
- ▶ Nascida em 30/03/1972.
- ▶ Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), em 1996.
- ▶ Mestrado em Gerenciamento de Transportes pela Chalmers University of Technology, na Suécia, em 1998.
- ▶ Diretora de logística corporativa da BASF para a América do Sul.

te deixa porque alguém entrega mais rápido ou é mais confiável. Então, abre-se um espaço para a mudança e se começa a estruturar o *supply chain*. Hoje, a expectativa é ainda mais alta: “Quero ver na minha tela se a encomenda está atrasada, se está *on time*, quero ter alerta como cliente, quero rastreabilidade dos produtos”. Novas demandas vieram com a tecnologia e puxaram a necessidade de você estruturar melhor tanto a parte organizacional quanto a parte de sistemas que dão apoio a isso tudo.

GV-executivo: Como conseguir essa integração em toda a cadeia?

Eliane: Não adianta querer se integrar com seus parceiros se a empresa não estiver internamente bem integrada e transparente. Não funciona. Primeiro, a situação dentro de casa deve estar bem resolvida. Depois, pode-se começar a trabalhar as pontas. E cada empresa tem necessidades diferentes.

As pessoas, às vezes, acham que só vão encontrar questões técnicas na área. Não é verdade. Precisam também entender do negócio como um todo para ter uma estratégia coerente. Quem são os clientes? Onde estão as oportunidades de crescimento? Quais custos devem ser reduzidos? Indústrias de bens de consumo já fizeram esse movimento. Não adianta vender para o distribuidor, o supermercado, a padaria... Precisam saber se o consumidor está comprando aquilo. Senão, ele só joga estoque na cadeia.

GV-executivo: Para isso, o distribuidor tem de compartilhar as informações dos clientes. Isso não é um tabu no Brasil?

Eliane: Sim. Fazer parcerias na cadeia implica ter transparência e acordos mais a longo prazo, o que, culturalmente, não é fácil no Brasil. De qualquer maneira, acho que o tema

caminha. Tem de ter mais integração, mas entender que, para alguns parceiros, o momento não é agora. É preciso trabalhar com a realidade. Há alguma estratégia possível para mudar a situação? Se tem, ótimo! Vamos em frente. Se não tem, aceita a restrição temporária e vê o que pode otimizar. Sempre tem o que melhorar. Passa um ano, você olha de novo: “Agora, será que dá para integrar essa parte da cadeia?”. Falo pela minha experiência, quando você é novo, tem a expectativa de que está tudo no livro, vamos fazer e amanhã está resolvido. E não é bem assim. Você caminha um pouco, às vezes acontece algo que te leva a dar um passo atrás, espera mais um pouquinho, avança de novo. No final, progride na direção correta, mas não linearmente.

GV-executivo: Nas cadeias de que participa, a BASF tem um papel importante. Isso facilita a gestão?

Eliane: No *supply chain*, você sempre tem de fazer uma análise crítica e cuidadosa no fornecimento. Um detalhe ao qual você não dá importância pode ser fatal ao negócio. Anos atrás, começamos a fazer uma análise de quais matérias-primas tinham poucos fornecedores e para quais produtos elas se destinavam. Descobrimos que, em alguns casos, a matéria-prima representa um pequeno percentual das compras, mas, se o fornecedor falhar, eu perco 50% do meu faturamento por causa daquele pó de pirlimpimpim que não tenho quem mais me entregue. É preciso entender a cadeia de fornecimento e bolar estratégias que sejam adequadas para cada grupo de material.

GV-executivo: Na questão socioambiental, como garantir que a cadeia inteira respeite determinadas condições de trabalho?

Eliane: Como a BASF é uma empresa química, os requerimentos internos de segurança, saúde e meio ambiente são mais altos do que se veria nos bombeiros ou na legislação. É um desafio encontrar parceiros que conseguimos homologar na parte de transporte e armazenagem. Limita e até aumenta custos, porque poucas empresas oferecem esse serviço. Mas é um tema que levamos muito a sério. Você não pode fazer um *trade off* com esse tipo de coisa. É a sua licença para trabalhar que está em jogo.

GV-executivo: Quais são os principais desafios para a área de *supply chain*?

Eliane: No Brasil, a primeira questão é que muitas empresas não têm processos de *supply chain* bem estruturados. A segunda questão é a mão de obra. Transportadoras oferecem *softwares* maravilhosos com alertas baseados em toda a informação da distribuição. Na prática, não funciona tão bem, porque depende de o motorista apertar um botãozinho X, o que esbarra na falta de preparo dos trabalhadores mais operacionais e em um problema cultural, de comprometimento. Outro desafio é a ampliação dos canais de venda. Antes, eu fazia minha planilha com base nos distribuidores. Agora, tem o canal do *e-commerce*, a venda na promoção de uma outra rede. A complexidade aumenta. *Big Data* e *Omnichannel* trazem um novo desafio. Como eu trabalho com essa massa de dados? Surgem até novas atividades e profissões ligadas a essa área.

GV-executivo: O que você recomenda aos jovens que queiram trabalhar na área de *supply chain*?

Eliane: Primeiro, o *supply chain* abre portas para você conhecer o negócio de forma rápida. Muitas vezes,

quem está entrando no mercado de trabalho acha que é uma área muito operacional, mas não é verdade. Tem uma relevância estratégica. Segundo, não é um segmento que tem muitas pessoas. Se você se qualifica, consegue oportunidades rapidamente. Terceiro, muita gente esquece que a área exige não só competências técnicas. Por vezes, as comportamentais pesam mais. Na parte técnica, há vários caminhos, desde o mais tradicional — que é cursar Engenharia de Produção — até cursos de extensão e certificações. Como a função tem muito contato internacional, precisa investir na fluência em inglês e espanhol. Além disso, é necessário entender do negócio como um todo: como é o mercado, como a empresa ganha dinheiro, quem decide o quê. Das competências comportamentais, enfatizo, primeiro, o foco no cliente. Depois, tem de saber se comunicar em diferentes níveis. *Supply chain* fala com produção, *marketing*, vendas, com o cara da liderança e do caminhão. Precisa ter orientação a processos, tem de entender de onde vem e para onde vai. Senso de urgência, capacidade analítica e de decisão também são muito importantes. A atitude de dono é o que resume o que estou querendo dizer. Ser proativo e tomar uma decisão rápida. O que eu deveria fazer se esse negócio fosse meu? Pega e faz, não fica só pensando, esperando alguém te falar. E precisa ter resiliência sob pressão. Tudo que dá errado acaba no *supply chain*. “Tem demais”: foi o *supply chain* que “entrou” demais. “Tem de menos”: foi o *supply chain* que não trouxe mais. Você vai estar no meio de conflitos, às vezes, entre áreas, então tem de saber se manter calmo e centrado. ●

ADRIANA WILNER > Editora adjunta da GV-executivo >
adrianawilner@gmail.com