



VISÃO EMPRESARIAL

Rogério Bohn

Vice-Presidente da Associação Comercial de Porto Alegre (ACPA)

Resiliência e Competitividade Urbana: os desafios de Porto Alegre

Os ecos da grande enchente ainda podem ser ouvidos pelas ruas de nossa capital. As pessoas ainda procuram superar as perdas, vencer os medos e restaurar as atividades que foram parcialmente ou totalmente afetadas pelas águas alagadas de 2024.

Tantas pessoas tiveram seus sonhos e seus negócios fortemente prejudicados de uma forma nunca vista. Porém, as pessoas, os negócios e a cidade de Porto Alegre, assim como grande parte do nosso Rio Grande, reagiram e se levantaram novamente, também de uma forma nunca vista.

O desafio da reconstrução das pessoas, dos negócios, das esperanças é algo que permanece e permanecerá vivo ainda por muito tempo. Mas nossa cidade não pode parar e nem os seus habitantes e os empresários, que são a mola propulsora do seu desenvolvimento. A resiliência, demonstrada através da energia da reconstrução, é um dos desafios que temos, mas não o único, e certamente não o maior.

Em tempos de competição feroz, nossa Leal e Valerosa cidade enfrenta agendas inevitáveis que os modernos tempos impulsionam. Como manter-se atrativa para negócios, para turismo, para parcerias, levando sua marca ao mundo, de modo a captar investimentos, eventos e pessoas para cá virem e fortalecerem a nossa economia? Como ter um cenário de ocupação urbana moderno e ao mesmo tempo humano, valorizando a infraestrutura que já foi construída ao longo das décadas, mas fazendo as adaptações que o século XXI exige?

Sabemos que não há resposta fácil para questões como estas, hoje tão presentes, mas sabemos

também que poucas instituições acompanharam tão de perto a transformação de Porto Alegre quanto a Associação Comercial de Porto Alegre, que acompanha 168 dos 254 anos da cidade.

Se Porto Alegre, essa jovem capital quase tricentenária, evoluiu, junto com ela avançou a capacidade de geração de soluções e de força empreendedora e inovadora. Mais do que nunca, nesta terceira década do novo milênio, a união do empresariado em prol da defesa dos seus interesses e dos interesses da cidade que acolhe os seus empreendimentos passa a ser uma necessidade, uma quase obrigatoriedade.

Os núcleos empresariais, como os existentes na ACPA são espaços de livre construção de ideias e soluções. São capazes de agregar mentes pensantes e empresários executores para colaborarem com o levantamento da cidade aos mais altos padrões de competitividade que são exigidos pelo mundo hoje.

Porto Alegre só será mais forte economicamente se conseguir alinhar desenvolvimento urbano, empreendedorismo e cooperação institucional. Nesse contexto, os núcleos empresariais da ACPA representam espaços de integração, construção coletiva e geração de soluções para fortalecer o ambiente de negócios da cidade.

A parceria da Associação com a cidade e com os empresários passa a ser cada vez mais significativa e relevante no encaminhamento das soluções, na articulação das demandas e na integração dos negócios. Mais do que reconstruir estruturas, Porto Alegre precisa fortalecer sua capacidade de competir, inovar e cooperar. E o associativismo empresarial seguirá sendo uma das bases dessa construção.

OPINIÃO

A alta gestão feminina em empresas familiares

Priscila Schapke

Sócia e headhunter na Evermonte Executive & Board Search

A presença feminina na liderança das empresas familiares brasileiras ainda é limitada, mas há sinais consistentes de transformação. Dados do Evermonte Institute indicam que 19,5% dos cargos executivos nessas organizações são ocupados por mulheres – percentual próximo ao observado em empresas não familiares, onde elas representam 20,7% dessas posições.

As mulheres estão mais concentradas em áreas como gestão de pessoas e funções de suporte, e seguem sub-representadas em posições diretamente ligadas a finanças e operações, por exemplo. Esse padrão, que não é exclusivo das empresas familiares, de certa forma reflete estruturas decisórias historicamente construídas e que, muitas vezes, se perpetuam ao longo das gerações.

Importante lembrar que as empresas familiares ocupam um papel central na economia brasileira. Estão profundamente conectadas aos territórios onde atuam, cultivam relações próximas com suas equipes e operam com uma lógica de longo prazo, orientada pela continuidade do negócio. Nesse contexto, a tomada de decisão carrega não apenas

objetivos de desempenho, mas também a responsabilidade de preservar um legado.

É justamente essa característica que torna o avanço da diversidade um desafio mais complexo – e mais estratégico. Promover uma maior participação feminina na liderança não é só abrir espaço, mas exige revisão de práticas, critérios e dinâmicas de poder consolidadas ao longo do tempo.

Ao mesmo tempo, muitas dessas empresas estão em plena transição. Estruturam processos de sucessão, profissionalizam a gestão, incorporam executivos de mercado e revisitam suas políticas de governança – movimentos que ampliam o repertório de decisões e tendem a favorecer ambientes mais diversos.

Outro ponto relevante diz res-

peito à cultura organizacional. Em empresas familiares, a proximidade entre liderança e operação, assim como a valorização da confiança e do relacionamento direto, moldam fortemente o ambiente de trabalho. Essa cultura, quando aliada a critérios mais estruturados de avaliação e desenvolvimento, pode se tornar um diferencial importante para a formação de lideranças mais diversas.

O avanço feminino, portanto, não depende apenas de mérito individual – que já existe e é amplamente demonstrado –, mas da capacidade das organizações de revisarem seus próprios modelos de decisão em um movimento que exige intencionalidade, consistência e, sobretudo, visão de longo prazo.

As mulheres estão mais concentradas em áreas como gestão de pessoas e funções de suporte, e seguem sub-representadas em posições diretamente ligadas a finanças e operações, por exemplo



CEO e conselho: os riscos do desalinhamento

Jordano Rischter

Headhunter e sócio da Wide Executive Search

A relação entre o CEO e o Conselho está entre as mais estratégicas para a sustentabilidade de uma empresa. Por mais que uma divergência de pensamentos e visões entre eles seja algo natural (e saudável) de existir, qualquer desalinhamento mais profundo nessa relação é capaz de romper com a governança interna, prejudicando a capacidade de tomadas de decisões com consistência, velocidade e estratégia.

Enquanto é dever do Conselho direcionar a companhia estrategicamente, supervisionar o que é feito, acompanhar eventuais riscos e pensar na perpetuidade da empresa, o C-Level deve executar as estratégias que forem alinhadas, liderar as operações, desenvolver as pessoas e entregar os resultados esperados.

Segundo uma pesquisa publicada no Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 60% desses conflitos entre CEO e Conselho têm origem em falhas de comunicação e expectativas de desempenho mal estabelecidas desde o início da relação - o que torna o esclarecimento a respeito dos papéis e limites de cada lado algo primordial.

Por mais que muitos ainda olhem para as divergências entre eles como uma falha, é crucial mudar essa percepção para um sinal de maturidade interna. Mas, quando todos concordam com tudo que é dito ou feito, os riscos de que os debates estratégicos se tornem superficiais se elevam.

Uma relação saudável entre as partes envolve transparência, fluxo constante de informações, clareza sobre responsabilidades, alinhamento estratégico a longo prazo e, acima de tudo, comunica-

ção frequente entre eles.

Conselhos maduros desafiam as premissas, questionam riscos, ampliam o repertório e intencionalmente discutem estratégias que amadureçam a performance corporativa. Ao mesmo tempo, bons CEOs prezam por um conselho que agregue e desafie sua visão, com amplo repertório, experiência e capacidade de antecipar o futuro.

Uma boa governança transforma essas divergências em oportunidades de qualificar as tomadas de decisões, estabelecendo uma visão forte a longo prazo que traga resultados que gerem valor ao negócio. Essa é uma jornada eterna, em que boas práticas podem ser inspiradas como pilar central em cada negócio, de forma que essas diferenças sejam encaradas como algo positivo a favor de fortalecer a governança e tomadas de decisões.