



4º ENCONTRO DA
MULHER
EMPREENDEDORA

E-BOOK

A MULHER QUE LIDERA O NOVO TEMPO

Ensinaamentos compartilhados no 4º Encontro da Mulher Empreendedora,
realizado pela Federação Varejista do Rio Grande do Sul, por meio da
CDL Mulher RS, em 17 de setembro de 2026, em Bento Gonçalves



Patrocínio:



SUMÁRIO

Palavra do Presidente	03
Palavra da Diretora	05
O que é a CDL Mulher	07
Um dia dedicado à mulher que lidera	09
Palestras e painéis	11
<i>Flávia Lippi</i>	12
<i>Painel: o poder da comunidade</i>	15
<i>Analisa Brum e Andressa Brum</i>	17
<i>Painel: a mulher que lidera o novo tempo</i>	20
<i>Manu da Peixaria</i>	23
Dez ensinamentos para levar adiante	26
O próximo encontro	37



PALAVRA DO PRESIDENTE

UM SIM DADO POR UMA CAUSA

Em 15 de setembro de 2021, a Federação Varejista do Rio Grande do Sul assinalou um novo ciclo. O País atravessava a pandemia, e boa parte dos diretores que aceitaram o desafio de reconstruir o movimento lojista gaúcho só se conhecia por uma tela. Mesmo assim, cada um deles disse sim. Um sim dado por uma causa, por um propósito, e nunca por um cargo.

*Foi com essa mesma disposição que, pouco tempo depois, convidei **Débora Balbinotti Lunardi** para liderar a CDL Mulher no Estado. Eu a conheci em Erechim, cidade onde as mulheres há muitos anos estão à frente das decisões da CDL, e bastou acompanhar seu trabalho para perceber a capacidade de construir algo novo. O sim da **Débora** abriu espaço para o sim de centenas de empresárias que hoje formam os núcleos da CDL Mulher em todas as regiões gaúchas.*

Comemorar os cinco anos desse novo tempo da Federação durante o 4º Encontro da Mulher Empreendedora teve, por isso, um significado especial. Ao longo desse período aprendi que as mulheres aderem rápido, se organizam com agilidade e têm a capacidade de ouvir, aprender e desaprender, atributos indispensáveis a quem precisa conduzir mudanças.

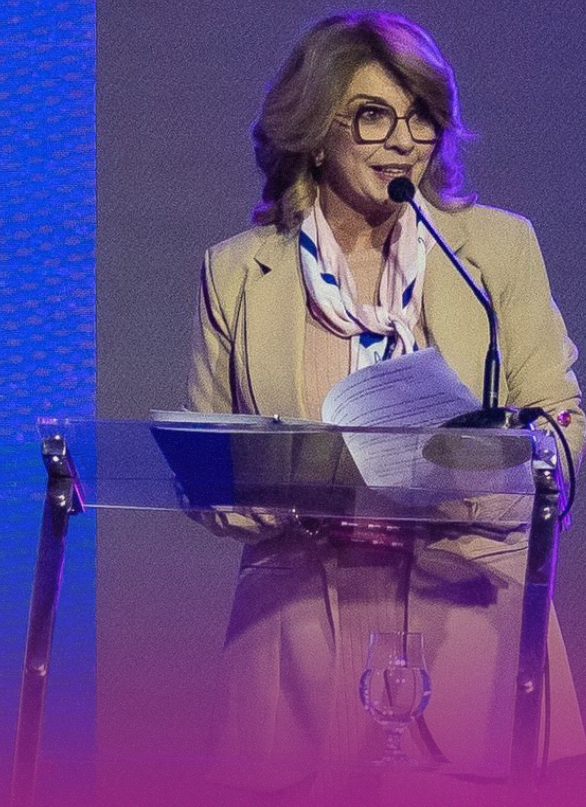
Este e-book reúne o que ouvimos em Bento Gonçalves e leva essas lições para servir a todos. Ele também reafirma a convicção que move a Federação: entidades que caminham juntas dão voz ao empreendedor, ampliam o acesso a ferramentas como o SPC Brasil e criam as condições para que cada CDL cresça. Muito do que aprendemos nesse dia estará de volta, em formato ainda mais atual, na 3ª Convenção Estadual Lojista, marcada para 29 e 30 de abril de 2027, em Farroupilha.

Minha gratidão a cada mulher que faz o movimento lojista acontecer, todos os dias, em sua cidade.

A handwritten signature in black ink, reading "Ivonei Pioner :.". The signature is fluid and cursive, with a large initial "I" and "P".

Ivonei Pioner

Presidente da Federação Varejista do Rio Grande do Sul



PALAVRA DA DIRETORA

EMPODERAR NEGÓCIOS E IMPULSIONAR MULHERES

Quando afirmamos que a CDL Mulher existe para empoderar negócios e impulsionar mulheres, falamos de um compromisso que nasceu em 2022, numa reunião com pouco mais de duas dezenas de empresárias e nenhuma iniciativa estruturada dentro do sistema. Hoje, quatro anos depois, somos cerca de 30 núcleos em diferentes regiões do Rio Grande do Sul, a maioria deles consolidada e outros em plena formação.

Nosso ambiente é feito por mulheres e para mulheres, mas também para todas as pessoas que entendem o lugar que ocupamos na economia. Somos empresárias, geramos emprego e renda, criamos nossos filhos e, cada vez mais, cuidamos também dos nossos pais. Administramos o tempo de outra maneira, com a mesma competência. Por isso o foco da CDL Mulher está nos negócios: empresas fortalecidas garantem independência às mulheres, melhoram a vida das famílias e transformam as comunidades onde estão.

O 4º Encontro da Mulher Empreendedora mostrou o tamanho dessa rede. Cerca de 400 participantes, vindas de diferentes municípios, passaram o dia ouvindo trajetórias, trocando experiências e ampliando contatos. Este e-book organiza o que vivemos em dez ensinamentos, para que eles continuem circulando e cheguem às empresárias que ainda vão se juntar a nós.

Agradeço à Federação Varejista do RS pela confiança depositada desde o primeiro dia; às palestrantes e painelistas, que dividiram suas histórias com generosidade; aos parceiros que apoiaram o encontro; e a cada núcleo que mantém a CDL Mulher presente no seu município.



Débora Balbinotti Lunardi
Diretora da CDL Mulher RS



O QUE É

O QUE É A CDL MULHER

A CDL Mulher RS é o elo da Federação Varejista do Rio Grande do Sul dedicado ao empreendedorismo feminino. Nasceu em 2022, a partir de uma reunião com pouco mais de duas dezenas de empresárias, e colocou a Federação entre as pioneiras do sistema CDL no Brasil ao criar uma diretoria própria voltada às empresárias que lideram negócios no comércio e nos serviços. À frente do trabalho está a diretora **Débora Balbinotti Lunardi**, liderança formada na CDL de Erechim e convidada pelo presidente **Ivonei Pioner** para estruturar a rede no Estado.

O propósito da CDL Mulher é empoderar negócios e impulsionar mulheres. Isso significa oferecer qualificação, relacionamento e visibilidade às empresárias, para que suas empresas cresçam e, com elas, as famílias e as comunidades onde estão instaladas. Cada núcleo integra a CDL do próprio município e leva para dentro dela o olhar das mulheres que empreendem, administram o tempo de outra maneira e acumulam, muitas vezes, o cuidado com os filhos e com os pais.

A rede cresceu rapidamente. Em 2023 eram 14 núcleos; hoje são cerca de 30, mais de 20 deles consolidados e outros em formação. Essa presença em municípios de todos os portes é o principal diferencial da CDL Mulher, já que poucas cidades gaúchas passam de 100 mil habitantes e boa parte das empresárias atua em comunidades menores, onde encontrar apoio e trocar experiências costuma ser mais difícil. Para orientar a abertura de novos grupos, foi lançado o Manual de Implementação da CDL Mulher, publicação que explica como estruturar um núcleo, captar recursos, organizar o primeiro encontro e conduzir o primeiro ano de atividades.

Entre as ações permanentes estão o Encontro da Mulher Empreendedora, realizado desde 2023 e que chegou em 2026 à quarta edição, e a Rodada de Negócios estadual. Promovida todo mês de junho, a rodada reúne ao mesmo tempo as empresárias de diferentes CDLs, que apresentam suas empresas, produtos e serviços e divulgam seus contatos para todo o Estado. Na terceira edição, em 2026, mobilizou 420 mulheres e registrou crescimento de 25% em relação ao ano anterior.

2022

Reunião com pouco mais de duas dezenas de empresárias.

2023

14 núcleos.

2026

Cerca de 30 núcleos.



ESCANEE
E PARTICIPE
DO SORTEIO

PAINEL

O PODER DA **COMUNIDADE**
NA CONSTRUÇÃO DE MARCAS E EMPRESAS



O EVENTO

UM DIA DEDICADO À MULHER QUE LIDERA

583 mil

pequenos negócios comandados por gaúchas em 2024, um terço do total no Estado (Global Entrepreneurship Monitor).

10,4 milhões

donas de negócio no País em 2025, avanço próximo de 27% desde 2015 (Sebrae, com base na PNAD Contínua).

O empreendedorismo feminino deixou de ser exceção no Rio Grande do Sul. Segundo o Global Entrepreneurship Monitor, as gaúchas comandavam em 2024 cerca de 583 mil pequenos negócios, o equivalente a um terço do total no Estado. No País, levantamento do Sebrae com base na PNAD Contínua mostra que o número de donas de negócio passou de 8,2 milhões, em 2015, para 10,4 milhões, em 2025, um avanço próximo de 27%. Por trás desses números estão mulheres que acumulam funções, enfrentam barreiras de acesso a crédito e ainda precisam provar, com mais frequência do que os homens, que merecem estar onde estão.

Foi para esse público que a Federação Varejista do Rio Grande do Sul, por meio da CDL Mulher RS, realizou em 17 de setembro de 2026 o 4º Encontro da Mulher Empreendedora, no Dall'Onder Grande Hotel, em Bento Gonçalves. Com o tema “A Mulher que Lidera o Novo Tempo”, o encontro recebeu cerca de 400 empresárias e lideranças, que assistiram a três palestras e dois painéis com executivas e representantes do movimento lojista. Pela primeira vez, o encontro ganhou também um dia prévio, em 16 de setembro, dedicado a visitas técnicas a empresas da cidade anfitriã, ampliando a imersão e a convivência entre as participantes.

Na abertura, a diretora da CDL Mulher RS, **Débora Balbinotti Lunardi**, lembrou o caminho percorrido desde a criação do departamento e reforçou o propósito de fortalecer mulheres a partir do desenvolvimento de seus negócios. “Quando dizemos empoderar negócios e impulsionar mulheres, não é apenas uma frase bonita. É um propósito”, afirmou. Em vídeo gravado para a ocasião, a coordenadora da CDL Mulher, **Lucia Leijôto**, associou o tema da edição à postura das participantes diante das transformações do mercado, destacando a liderança ativa, a coragem e a visão de futuro que elas representam.

O presidente da Federação Varejista do RS, **Ivonei Pioner**, recordou o momento em que convidou **Débora** a liderar a CDL Mulher e estendeu o agradecimento a todas as presentes. “Muito obrigado pelo teu sim. E, agradecendo o teu sim, agradeço a cada uma de vocês, porque são vocês que fazem o movimento”, declarou. O prefeito de Bento Gonçalves, **Amarildo Lucatelli**, destacou a importância da aproximação entre poder público e iniciativa privada no apoio às empresas comandadas por mulheres. “Vocês, mulheres gaúchas, já provaram que passamos por muita dificuldade, mas ninguém desistiu ou desanimou”, disse.

No encerramento, o encontro recebeu a rainha **Emanuela Thayná Schuster** e as princesas **Gabriele Renata Bredow** e **Fernanda Laís Hauth**, que representam a 41ª Oktoberfest de Santa Cruz do Sul. Ao som da bandinha típica, a corte chamou o público para a festa, considerada a maior celebração alemã do Estado.



PALESTRAS E PAINÉIS

Flávia Lippi / Liderança Feminina na Era da IA

Painel / O poder da comunidade na construção de marcas e empresas

Analisa Brum e Andressa Brum / Mãe e filha: os desafios de uma sucessão entre mulheres

Painel / A mulher que lidera o novo tempo

Manu da Peixaria / Como vender o seu peixe



PALESTRA

FLÁVIA LIPPI

Liderança Feminina na Era da IA

Cientista do comportamento humano, **Flávia Lippi** estuda há mais de quatro décadas a forma como as pessoas pensam, decidem e se relacionam. Criou o Instituto de Desenvolvimento Humano Lippi (IDHL), escreveu mais de 20 livros e é palestrante internacional, com participações no TEDx. Empreendedora desde a infância, quando vendia perfumes na porta do prédio onde morava, hoje comanda cinco empresas e trabalha temas como neurociência, saúde mental, cultura organizacional e futuro do trabalho.

Flávia abriu a programação com uma história pessoal. Na madrugada da viagem até Bento Gonçalves, saiu de casa às pressas para não perder o voo e esqueceu o celular. Recusou a oferta de comprar um aparelho novo e decidiu passar o dia inteiramente presente. A partir desse episódio, conduziu o público por uma reflexão sobre atenção, um recurso que considera econômico e cada vez mais disputado. Citando o economista **Herbert Simon**, prêmio Nobel que em 1971 já alertava que a abundância de informação produz pobreza de atenção, explicou que a mente humana não foi feita para funcionar de forma fragmentada.

Com base no trabalho do também Nobel **Daniel Kahneman**, de quem foi aluna, a palestrante apresentou os dois sistemas de funcionamento do cérebro: um rápido, intuitivo e automático, e outro lento, deliberativo e reflexivo, onde nascem as decisões éticas, a empatia e a criatividade. Os dois se complementam, mas não operam ao mesmo tempo. A inteligência artificial, segundo ela, chega como um terceiro sistema, externo ao corpo, que pode ampliar o pensamento desde que não seja usado para substituí-lo. “A gente não pode terceirizar a nossa consciência para tecnologia nenhuma”, alertou.

A palestra também tratou da diferença de comportamento entre homens e mulheres diante da tecnologia. Uma pesquisa da revista científica *Economics Letters* apontou que 50% dos homens já haviam experimentado a IA generativa, contra 37% das mulheres. Para **Flávia**, a responsabilidade com que as mulheres encaram cada decisão explica parte dessa cautela, que não deve virar motivo para ficar de fora da tecnologia. Ela citou ainda estudo da KPMG com executivas de alto escalão em que 75% relataram ter vivido a síndrome da impostora. O encerramento trouxe um convite às participantes para recuperar a qualidade das perguntas, desenvolver discernimento e proteger os momentos de convivência. “Liderar na era da inteligência artificial não significa fazer tudo, saber tudo e muito menos dar conta de tudo em 24 horas. É exatamente o oposto”, resumiu.



“

*A gente não pode terceirizar a
nossa consciência para tecnologia
nenhuma.”*

FLÁVIA LIPPI • CIENTISTA DO COMPORTAMENTO HUMANO



PAINEL

“O PODER DA COMUNIDADE NA CONSTRUÇÃO DE MARCAS E EMPRESAS”

Ivonei Pioner

Presidente da Federação Varejista do RS

Débora Balbinotti Lunardi

Diretora da CDL Mulher RS

Karoline Lima

Coordenadora de Relações Institucionais e Governamentais da CNDL

Susana Stroher

Coordenadora do Sebrae Delas RS

Samara Gomes Beretti

Vice-presidente do Sicredi Serrana

O primeiro painel partiu de uma constatação: a confiança, nos negócios, se constrói mais por relacionamento do que por propaganda. Segundo a Nielsen, recomendações feitas por pessoas próximas têm mais credibilidade do que a publicidade tradicional para 92% dos consumidores. A mesma lógica, defenderam as painelistas, vale para quem empreende: é na comunidade, formada por redes comerciais, institucionais, financeiras e de capacitação, que a empresária encontra apoio para atravessar os desafios do dia a dia.

Débora Lunardi detalhou como a CDL Mulher transformou essa ideia em uma comunidade de empresárias presente em todas as regiões do Estado. A rede soma cerca de 30 núcleos, com mais de 20 já consolidados, e a capilaridade é o principal trunfo, já que poucos municípios gaúchos passam de 100 mil habitantes e a maior parte das empresárias está em cidades pequenas. A Rodada de Negócios estadual, realizada todo mês de junho e simultaneamente em várias CDLs, reuniu 420 mulheres em 2026, em sua terceira edição. “É assim que a gente se conecta: sabendo quem nós somos e conseguindo nos tornar clientes umas das outras”, explicou. A diretora também tocou num ponto sensível: entre as mais de 110 CDLs filiadas à Federação, nem todas compreenderam ainda o papel do núcleo feminino. “A CDL Mulher não é uma CDL separada. É a mesma CDL”, reforçou.

Samara Gomes Beretti trouxe o olhar do cooperativismo, modelo que nasce da própria comunidade, lembrando que apoiar uma empreendedora vai além do crédito e passa por informação, conhecimento e acompanhamento. “Quando geramos um ecossistema que trabalha junto, trocando informações e conhecimento, os negócios tendem a ter mais prosperidade. Cada vez mais vemos mulheres chegando com confiança, buscando conhecimento para gerir seus negócios”, observou. **Susana Stroher**, do Sebrae Delas RS, defendeu que a comunidade precisa gerar colaboração concreta. “Comunidade é além de gerar networking. É estabelecer uma conexão, conhecer o negócio de outras mulheres, trocar informações, oportunidades e consolidar resultados”, afirmou. **Karoline Lima**, que acompanha há dez anos o Sistema CNDL a partir de Brasília, destacou que a presença da rede em todo o País, construída ao longo de 65 anos, é o que dá força às pautas do setor junto aos poderes Legislativo e Executivo.



PALESTRA

ANALISA BRUM E ANDRESSA BRUM

Mãe e filha: os desafios de uma sucessão entre mulheres

Natural de Quaraí, na fronteira gaúcha com o Uruguai, **Analisa Brum** fundou em 2000, em Porto Alegre, a HappyHouse, primeira agência do País voltada apenas a endomarketing e comunicação interna. Autora de dez livros sobre o tema, construiu uma carteira com clientes como Gol, Ambev, Renner e Sicredi. Sua filha, **Andressa Brum**, começou a trabalhar na agência aos 16 anos, passou por todas as áreas e assumiu a gestão em 2023, aos 27. Especializada em employer branding, entrou para a lista Forbes Under 30.

A palestra começou com um contraste. No mesmo período em que reportagens apontavam a preferência das grandes empresas por executivos com mais de 50 anos, **Analisa** entregava o comando da Happy, como a agência é chamada pela equipe, a uma CEO de 27. A decisão, contou, veio por necessidade, depois de anos de agenda intensa, viagens semanais e problemas de saúde que a obrigaram a se afastar. “Não foi mais uma escolha, foi uma decisão”, relatou.

O primeiro ano foi difícil. Mãe e filha divergiam sobre prioridades: a fundadora, da geração baby boomer, formada no modelo de comando e controle; a sucessora, da geração Y, voltada a uma liderança próxima e preocupada em conquistar a equipe. A virada veio com a contratação de um consultor especializado em sucessão, que estabeleceu regras claras para a convivência das duas lideranças. “A sucessão não é um evento, é um processo que pode levar cinco anos ou mais. Quando a gente está desalinhada, o público interno também desalinha”, explicou **Andressa**. Com o alinhamento, a agência cresceu 20% em 2024 e repetiu o desempenho em 2025, além de conquistar um prêmio internacional em Londres.

Andressa encerrou sua parte com uma imagem que marcou o público. Muitos sucessores, observou, acreditam que precisam reformar ou derrubar o prédio construído pelo fundador. Ela prefere outra tarefa: liderar a equipe na construção do segundo andar, sobre uma base que já é sólida. **Analisa**, que segue como sócia majoritária e conselheira, falou sobre o exercício de aceitar que a empresa prospera sem a sua presença na rotina. “Eu levei muito tempo para aceitar que a Happy funciona sem mim. Hoje acho que sou muito mais importante do que era antes, porque tenho o privilégio de ter uma filha que quis continuar o negócio”, emocionou-se.



“

A sucessão não é um evento, é um processo que pode levar cinco anos ou mais.”

ANDRESSA BRUM • CEO DA HAPPYHOUSE

A MULHER QUE LIDERA O NOVO TEMPO



PAINEL

“A MULHER QUE LIDERA O NOVO TEMPO”

Maitê Dall'Onder Michelin

Diretora da Rede de Hotéis Dall'Onder

Rosane Fantinelli

Diretora de Marketing da Tramontina

Michele Monaco

Sócia do Monaco Atacadista

Débora Balbinotti Lunardi

Mediadora

O painel que deu nome à edição reuniu três executivas de setores distintos, hotelaria, indústria e atacado, para discutir o que significa liderar em um período de tantas mudanças. **Maitê Dall'Onder Michelin**, que recebeu o encontro em uma das casas da rede da família, contou como saiu da área administrativa para assumir o comercial e passou a se expor mais nas redes sociais, gesto que, segundo ela, trouxe proximidade e credibilidade ao negócio. Também destacou que o turismo da Serra Gaúcha é, em grande parte, conduzido por mulheres. “Aqui, quem manda no turismo são as mulheres”, disse, ao lembrar que o setor depende de uma cadeia que só funciona quando atrativos, hotéis, restaurantes e poder público atuam de forma integrada. “A gente tem sempre que se preparar para as oportunidades”, completou.

Rosane Fantinelli resgatou a trajetória de **Elisa Tramontina**, matriarca da empresa. Viúva e tendo perdido dois filhos em poucos anos, ela viajava de trem até a região metropolitana de Porto Alegre para vender facas e canivetes de porta em porta e, assim, garantir o pagamento dos 13 funcionários da pequena ferraria. Mais tarde, ao perceber que precisava de ajuda na gestão, aproximou o filho **Ivo de Ruy Scomazzon**, dando início a uma sociedade entre duas famílias que atravessa gerações. “É uma história de resiliência, de uma mulher que enfrentou a doença, a solidão e que deixou um legado de fé, de amizade, de compromisso”, afirmou **Rosane**, ao lembrar que valores como disciplina, organização e humildade seguem presentes na empresa.

Michele Monaco cresceu no caixa do mercado da família, que hoje reúne sete lojas, centro de distribuição e mais de 650 colaboradores. Contou que, em uma empresa familiar onde as mulheres tradicionalmente cuidavam da operação e os homens tomavam as grandes decisões, precisou conquistar seu espaço. O primeiro passo foi pedir para participar da feira da Agas, até então frequentada apenas pelos homens da família. “Eu também queria estar na mesa de decisão, queria mudar esse cenário. Fui com coragem: vou desbravar, vou entender, vou estudar, vou aprender e vou me posicionar para conseguir ocupar o meu espaço”, relatou. Ela compartilhou ainda o método que usa diante de grandes problemas, que resume em três verbos: respirar, organizar e desmembrar.



“

Eu também queria estar na mesa de decisão, queria mudar esse cenário. Fui com coragem: vou desbravar, vou entender, vou estudar, vou aprender e vou me posicionar para conseguir ocupar o meu espaço.”

MICHELE MONACO · SÓCIA DO MONACO ATACADISTA



DE MANEIRA QUE, VAI TE PEDIR DICAS AMANHÃ

PALESTRA

MANU DA PEIXARIA

Como vender o seu peixe

Formada em Farmácia e doutora em Farmacologia Química Medicinal, **Manuela** abandonou 12 anos de vida acadêmica e abriu, em 2014, junto com o pai, uma peixaria na Baixada Fluminense. Apelidada de forma pejorativa de “Maluca do Peixe”, transformou o apelido em marca. Hoje está à frente da Peixaria Divina Providência, no Rio de Janeiro, de um sushi bar, de um bar de frutos do mar e do primeiro push pop sushi do Brasil, em Copacabana, com cerca de 60 funcionários. É a única mulher a vencer o concurso Comida di Buteco e acaba de lançar o livro “Manu da Peixaria: Como Vender seu Peixe”.

A palestra de encerramento trouxe a parte da trajetória que raramente aparece nas redes sociais. Depois do sucesso da primeira loja própria, em Irajá, **Manu** abriu outras duas sem estudar o público e o ponto, e viu as dívidas chegarem a R\$ 1 milhão. A saída foi fechar as unidades deficitárias, concentrar esforços na loja que dava lucro e renegociar cada dívida em parcelas que conseguisse honrar. Passou mais de um ano abastecendo a peixaria com água trazida de outra cidade, fazia locução na porta da loja, distribuía panfletos no sinal e realizava as entregas com o próprio carro ao fim do expediente. “Faturamento não quer dizer absolutamente nada! Não importava que eu tinha duas lojas faturando, uma estava negativando a outra”, contou.

A reviravolta veio em 2019, quando lançou no YouTube um canal pioneiro de receitas e orientações sobre pescados e frutos do mar. Percebeu que os clientes não compravam peixe porque não sabiam escolher, não sabiam preparar e achavam caro, e passou a responder essas dúvidas diariamente. A estratégia preparou o negócio para a pandemia, período em que a Divina Providência já fazia entregas e nenhuma outra peixaria carioca oferecia o serviço. Ao público, **Manu** deixou um recado direto sobre comunicação. “Marketing não é despesa, é investimento. O que tem no negócio de vocês que só vocês fazem? Vocês têm obrigação de comunicar isso, porque as pessoas precisam do seu negócio”, afirmou.



“

Marketing não é despesa, é investimento.”

MANU DA PEIXARIA • PEIXARIA DIVINA PROVIDÊNCIA

DEZ ENSINAMENTOS PARA LEVAR ADIANTE

Ao longo de um dia de palestras e painéis, histórias muito diferentes acabaram apontando para as mesmas direções. Os dez ensinamentos a seguir reúnem o que as participantes do 4º Encontro da Mulher Empreendedora levaram de Bento Gonçalves para seus negócios.

- 01** *A atenção é um recurso estratégico*
- 02** *A inteligência artificial amplia o pensamento, mas não decide por você*
- 03** *Em vez de conciliar tudo, redistribuir*
- 04** *Sucessão é um processo, e pedir ajuda faz parte dele*
- 05** *Faturar não é o mesmo que lucrar*
- 06** *Comece com o que tem e comunique o seu diferencial*
- 07** *Ocupar os espaços de decisão exige preparo e coragem*
- 08** *Liderar é equilibrar razão, coração e legado*
- 09** *O associativismo dá voz e estrutura a quem empreende*
- 10** *A comunidade da CDL Mulher transforma conexões em negócios*



A ATENÇÃO É UM RECURSO ESTRATÉGICO

Nunca houve tanta informação disponível e, ao mesmo tempo, tão pouco tempo dedicado a pensar com profundidade. O excesso de telas abertas, somado à cobrança interna que muitas mulheres carregam sobre o próprio desempenho, consome a capacidade de concentração e, por consequência, a competência de quem lidera. Proteger a atenção, portanto, deixa de ser uma questão pessoal e passa a ter impacto direto no resultado da empresa.

NA PRÁTICA

Isso significa escolher onde estar presente. Isso inclui reservar períodos de foco sem interrupções, avisar a equipe quando estiver concentrada em tarefas analíticas e garantir pausas reais ao longo do dia, já que é no intervalo que o cérebro processa o que aprendeu.



02

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL AMPLIA O PENSAMENTO, MAS NÃO DECIDE POR VOCÊ

A IA pode organizar informações, comparar cenários e liberar horas da agenda, desde que a empresária continue no comando do raciocínio. A sugestão é: diante de uma decisão real, como abrir uma loja ou ampliar as vendas on-line, elaborar primeiro o próprio plano e só então consultar a ferramenta, confrontando as respostas, apontando erros e cobrando a origem dos dados. Fazer boas perguntas, como **Sócrates** ensinava, vale tanto para a tecnologia quanto para as conversas com a equipe.

O ensinamento traz também um chamado específico às mulheres, que ainda usam menos a IA generativa do que os homens. A cautela diante de riscos é uma qualidade, mas não deve afastar ninguém das ferramentas que vão definir a competitividade dos próximos anos. Testar sem medo de errar e manter o senso crítico são, juntos, o caminho para usar a tecnologia a favor do negócio sem transferir a ela a responsabilidade pelas escolhas.



03

EM VEZ DE CONCILIAR TUDO, REDISTRIBUIR

A palavra conciliar costuma ser aplicada apenas às mulheres. Nenhum empresário é questionado sobre como equilibra a carreira e a criação dos filhos, enquanto as empresárias convivem com essa cobrança diariamente. A proposta é mudar a perspectiva: em vez de tentar encaixar trabalho, casa, filhos e cuidado com a família nas mesmas 24 horas, o caminho é delegar, dividir responsabilidades e eliminar o que não é essencial.

NA PRÁTICA

O tempo que a tecnologia libera também precisa ser bem aproveitado. Preencher cada espaço vago com novas tarefas anula o ganho. A recomendação é usar essas horas para descansar, pensar com calma e conviver com quem importa. Preservar a saúde mental, nesse contexto, faz parte da gestão do negócio.



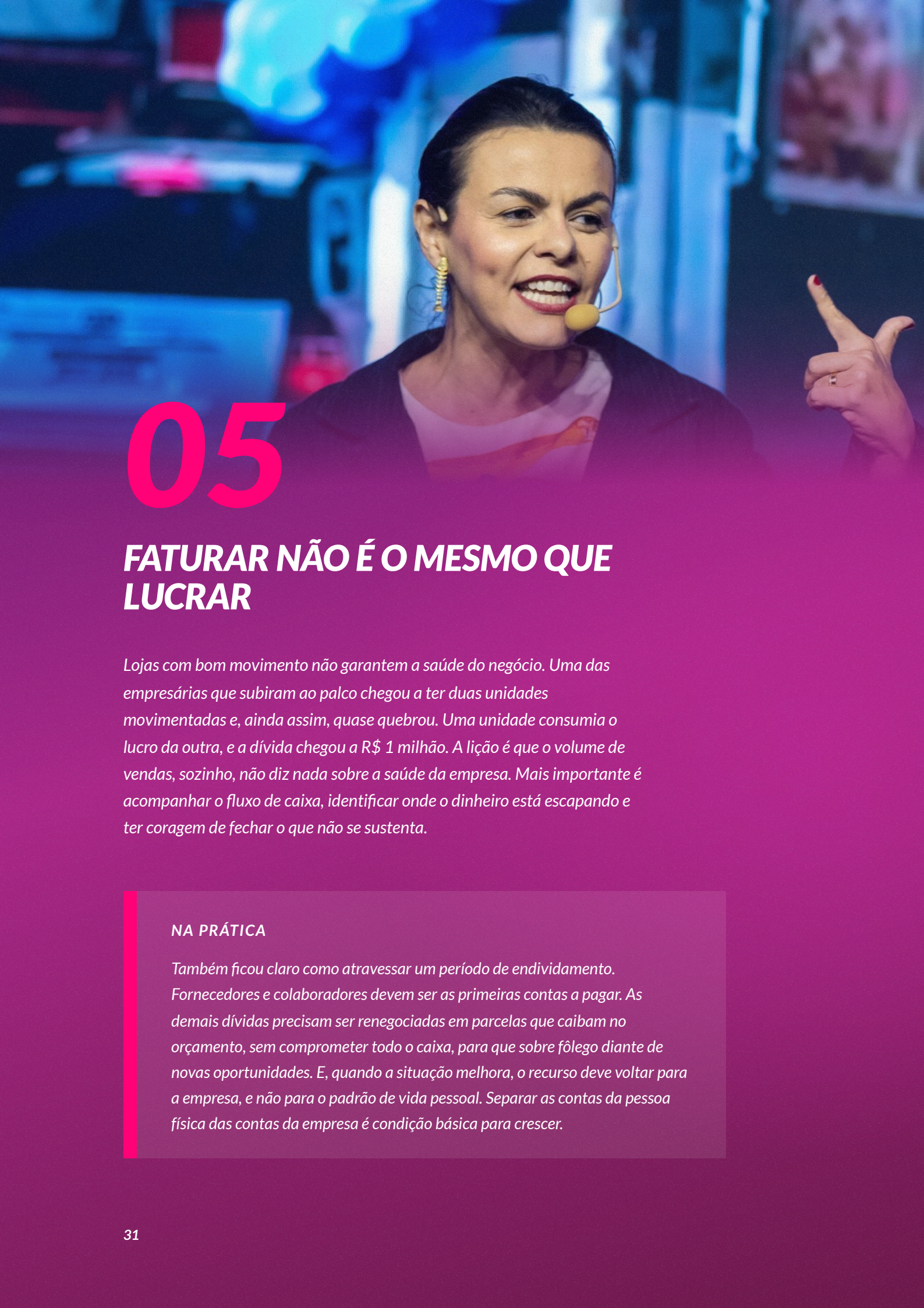
Histórias são
dados com alma

04

SUCCESSÃO É UM PROCESSO, E PEDIR AJUDA FAZ PARTE DELE

A experiência de mãe e filha à frente de uma mesma empresa mostrou que a passagem de comando em uma empresa familiar não se resolve em uma cerimônia. O processo costuma durar pelo menos cinco anos e exige alinhamento constante entre fundadora e sucessora, porque qualquer divergência entre as duas lideranças se reflete rapidamente na equipe. As duas só encontraram o equilíbrio depois de recorrer a um consultor especializado, decisão que consideram determinante para os resultados que vieram depois.

Do lado da sucessora, o aprendizado é respeitar o legado. Uma transição como essa se sustenta em alguns pilares: alinhamento entre CEO e fundadora, uma diretoria que acredita na mudança, cultura forte, respeito à trajetória de quem criou a empresa e amor genuíno pelo negócio. Do lado da fundadora, o desafio é aceitar que a empresa pode prosperar sem a sua presença diária, o que não significa se ausentar, mas assumir um novo papel, de conselheira e guardiã da cultura.



05

FATURAR NÃO É O MESMO QUE LUCRAR

Lojas com bom movimento não garantem a saúde do negócio. Uma das empresárias que subiram ao palco chegou a ter duas unidades movimentadas e, ainda assim, quase quebrou. Uma unidade consumia o lucro da outra, e a dívida chegou a R\$ 1 milhão. A lição é que o volume de vendas, sozinho, não diz nada sobre a saúde da empresa. Mais importante é acompanhar o fluxo de caixa, identificar onde o dinheiro está escapando e ter coragem de fechar o que não se sustenta.

NA PRÁTICA

Também ficou claro como atravessar um período de endividamento. Fornecedores e colaboradores devem ser as primeiras contas a pagar. As demais dívidas precisam ser renegociadas em parcelas que caibam no orçamento, sem comprometer todo o caixa, para que sobre fôlego diante de novas oportunidades. E, quando a situação melhora, o recurso deve voltar para a empresa, e não para o padrão de vida pessoal. Separar as contas da pessoa física das contas da empresa é condição básica para crescer.

A woman with brown hair tied back, wearing a white tank top with yellow horizontal stripes and dark blue shorts with yellow side stripes, stands on a stage. She is holding a small object in her right hand and has a microphone headset on. Behind her is a large screen displaying abstract blue and white patterns and the year '2018'.

06

COMECE COM O QUE TEM E COMUNIQUE O SEU DIFERENCIAL

Esperar pelas condições ideais costuma adiar indefinidamente o primeiro passo. O exemplo veio de quem começou a gravar vídeos com o celular, sem roteiro, com legendas cortadas e pouca produção, e foi aprendendo com a prática. Uma receita publicada com alcance de 4 mil contas chegou a 29 mil quando refeita e postada novamente semanas depois. Para crescer, há três caminhos: aumentar o valor de cada compra, fazer o cliente voltar mais vezes e conquistar novos clientes.

NA PRÁTICA

O conteúdo está na rotina de cada negócio. Basta identificar as duas principais barreiras que impedem o cliente de comprar e respondê-las diariamente, dentro e fora da internet, com linguagem simples. Valores da empresa, cuidados com a equipe e com a qualidade do produto também são informação relevante para o consumidor. E o resultado deve ser medido pelos comentários de quem pergunta o preço e pelos compartilhamentos, e não pela quantidade de curtidas.

cial,

pente.



07

OCUPAR OS ESPAÇOS DE DECISÃO EXIGE PREPARO E CORAGEM

Em muitas empresas familiares, as mulheres sustentam a operação enquanto as decisões estratégicas ficam com os homens. Mudar essa realidade começa por pedir para estar presente nos ambientes onde os negócios são fechados e, depois, estudar e se posicionar. Também é preciso se preparar antes que a oportunidade apareça e se expor, porque a presença pública da liderança gera confiança no negócio.

NA PRÁTICA

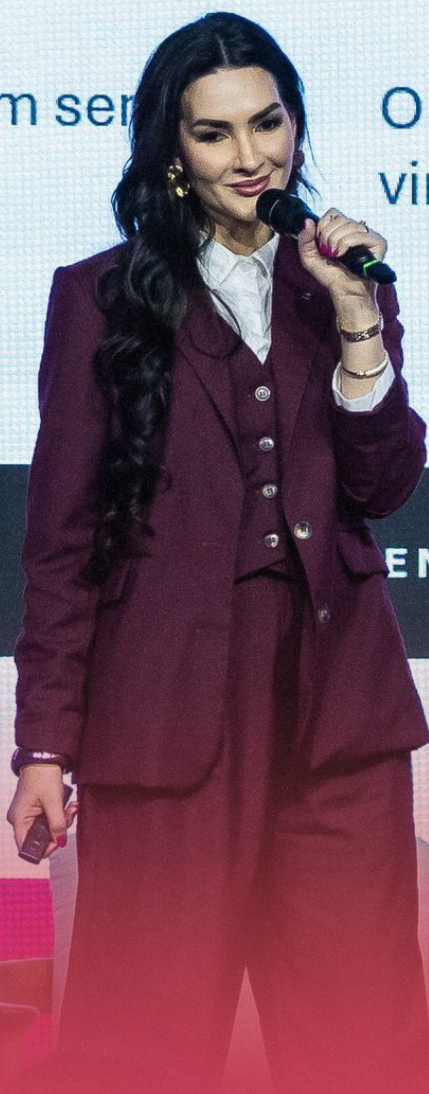
Ocupar o espaço, no entanto, traz novos desafios, como a ansiedade de provar a todo momento que se está à altura do cargo. Um método ajuda nesses momentos: respirar, organizar e desmembrar o problema em partes menores. Outra estratégia é avaliar com honestidade o pior cenário possível e perguntar se haveria condições de resolvê-lo. Na maioria das vezes, a resposta é sim, e o medo perde força.

EMBRA.

CLNÁRIO:

problemas não precisam ser
s de uma única vez.

O medo abstrato perd
vira um problema con



EMPRESÁRIA • LÍDER

08

LIDERAR É EQUILIBRAR RAZÃO, CORAÇÃO E LEGADO

Números indicam a direção, mas não bastam para conduzir pessoas. Em uma empresa com centenas de colaboradores, cada decisão afeta diretamente muitas famílias, o que exige ao mesmo tempo racionalidade e sensibilidade. É possível ser analítica e, ainda assim, liderar com o coração. Fica a reflexão sobre o tipo de legado que cada uma está construindo em seus próprios negócios.

09

O ASSOCIATIVISMO DÁ VOZ E ESTRUTURA A QUEM EMPREENDE

Os painéis e as falas institucionais do encontro convergiram para uma ideia: o empreendedor isolado tem menos voz, menos acesso a informação e menos condições de enfrentar as dificuldades do mercado. É esse o papel que a Federação Varejista do Rio Grande do Sul exerce desde o início do novo ciclo, em 2021, ao reunir mais de 110 CDLs associadas em torno de pautas comuns. Por meio da área de Relações Institucionais e Governamentais, a entidade leva as demandas do varejo, incluindo as do empreendedorismo feminino, às assembleias e aos governos, nas esferas estadual e federal.

Os resultados do associativismo também chegam ao balcão das lojas. Ferramentas como o SPC Brasil apoiam as decisões de crédito em um cenário de endividamento elevado da população, enquanto parcerias com instituições como o Sebrae Delas e o Sicredi ampliam o acesso das empresárias a capacitação e financiamento. A lógica é a do ecossistema: quando uma empreendedora prospera, a comunidade ao redor dela prospera junto. Participar da CDL do próprio município é, portanto, o primeiro passo para fazer parte de uma estrutura que trabalha em favor de quem empreende.



10

A COMUNIDADE DA CDL MULHER TRANSFORMA CONEXÕES EM NEGÓCIOS

Ao longo do encontro, a CDL Mulher apareceu como o elo entre as histórias contadas no palco e a realidade das participantes. É por meio dela que empresárias de cidades distantes se conhecem, trocam indicações e passam a ver umas nas outras possíveis clientes, fornecedoras e parceiras. Essa comunidade ganha escala porque está organizada em núcleos dentro das CDLs, com o respaldo da estrutura da Federação Varejista do RS.

A força da CDL Mulher está na proximidade. Presente em cidades de todos os portes, a rede permite que empresárias de municípios pequenos tenham a mesma visibilidade das que atuam nos grandes centros. A Rodada de Negócios estadual, que em 2026 mobilizou 420 mulheres em várias cidades ao mesmo tempo, transforma participantes em clientes e fornecedoras umas das outras. E o Encontro da Mulher Empreendedora, que chegou à quarta edição, consolidou-se como o momento mais aguardado de troca de experiências do movimento. Na CDL Mulher, não importa o tamanho do CNPJ, e sim o comprometimento com o trabalho e o impacto que ele causa na comunidade. Para a empresária que ainda não participa, o convite para integrar essa comunidade está aberto no núcleo da sua cidade.



4º ENCONTRO DA MULHER

3ª CONVENÇÃO
LOJISTA
2027

5º ENCONTRO DA
CDL MULHER

FECHAMENTO

O PRÓXIMO ENCONTRO

As lições do 4º Encontro da Mulher Empreendedora seguem em pauta nos núcleos da CDL Mulher e voltarão ao centro do debate na 3ª Convenção Estadual Lojista, promovida pela Federação Varejista do RS nos dias 29 e 30 de abril de 2027, em Farroupilha. A partir da próxima edição, passa se chamar o Encontro CDL Mulher, nome que reforça o vínculo com a rede de núcleos que o realiza. A quinta edição integra a programação da Convenção e amplia a conversa para todo o movimento lojista gaúcho.

O SENTIDO DA NOSSA COMUNIDADE

Quando uma empresária cresce, suas conquistas vão muito além do próprio negócio. Elas alcançam sua família, geram oportunidades, valorizam pessoas e contribuem para o desenvolvimento da cidade onde vive.

É nisso que acredito, e é esse o verdadeiro sentido da nossa comunidade: criar laços, compartilhar experiências, apoiar umas às outras e fazer com que nenhuma mulher precise enfrentar sozinha os desafios de empreender.

Porque, quando uma mulher avança, ela abre caminhos para outras. E, quando caminhamos juntas, fortalecemos não apenas nossos negócios, mas toda a comunidade e o comércio gaúcho.



Débora Balbinotti Lunardi
Diretora da CDL Mulher RS



Realização: Federação Varejista do Rio Grande do Sul
e CDL Mulher RS

4º Encontro da Mulher Empreendedora
17 de setembro de 2026
Dall'Onder Grande Hotel, Bento Gonçalves

federacaovarejista.com.br



Patrocínio:

