

## **METODOLOGIA PARA AVALIAR A MATURIDADE EM GESTÃO E GOVERNANÇA DAS MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Áurea H. P. Ribeiro <sup>a</sup>, Plínio R. R. Monteiro<sup>b</sup>, Diego A. B. Marconatto<sup>c</sup>

*<sup>a</sup> Phd, Fundação Dom Cabral, Nova Lima, Brasil, aureap@fdc.org.br*

*<sup>b</sup> Phd, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil, p.monteiro@ia-  
data.com.br*

*<sup>c</sup> Phd, Fundação Dom Cabral, Nova Lima, Brasil, dmarconatto@fdc.org.br*

### **Resumo**

Embora existam muitas iniciativas para avaliar o estágio de maturidade em gestão e governança, poucos modelos são focados especificamente em médias empresas. Este estudo teve como objetivo preencher essa lacuna, estruturando uma escala para avaliar a maturidade em gestão e governança dessas empresas. Com base em uma rigorosa revisão bibliográfica e um levantamento quantitativo probabilístico junto às médias empresas brasileiras, a pesquisa propôs uma escala inovadora para medir a maturidade dessas organizações. Os resultados identificaram o estágio atual das médias empresas brasileiras, revelando suas necessidades específicas e áreas de melhoria. Este estudo é de extrema relevância, pois fornece um modelo detalhado e adaptado às características únicas das médias empresas, permitindo um diagnóstico preciso e orientado para o desenvolvimento organizacional. Além disso, oferece inspirações valiosas para gestores e formuladores de políticas, contribuindo para o fortalecimento desse segmento crucial para a economia brasileira. Ao identificar claramente os níveis de maturidade e as áreas críticas que necessitam de desenvolvimento, o estudo não apenas enriquece o conhecimento acadêmico, mas também fornece uma ferramenta prática para apoiar o crescimento sustentável e a competitividade das médias empresas no Brasil.

Palavras-chave: maturidade em gestão, evolução, médias empresas

Embora existam várias pesquisas e escalas de maturidade na literatura, observou-se a falta de foco nas médias empresas. Essas empresas precisam encontrar um caminho evolutivo que as conduza a resultados superiores, como a geração de valor e o crescimento. Elas enfrentam desafios únicos, como recursos limitados, estruturas organizacionais enxutas e uma dinâmica de negócios diferenciada. Portanto, as escalas de maturidade para médias empresas devem considerar suas especificidades e fornece diretrizes práticas aplicáveis e relevantes para esse segmento.

As médias empresas no Brasil desempenham um papel crucial na economia, representando cerca de 1% dos negócios do país, sendo responsáveis por 25% da massa salarial e 20% dos empregos formais. Portanto, é importante que essas empresas se tornem cada vez mais prósperas e sustentáveis.

Dada a relevância dessas empresas e seus desafios, a Fundação Dom Cabral, em seu propósito de apoiar o desenvolvimento das organizações, investiu na identificação do estágio atual de maturidade em gestão e governança das médias empresas brasileiras. Além disso, apresentou a Dinâmica da Maturidade em Gestão e Governança das Médias Empresas, que indica o caminho para a maturidade das empresas, destacando a relação de causa e efeito entre as dimensões da gestão, culminando na geração de valor superior para os stakeholders e crescimento.

Este estudo sobre o estágio atual da maturidade em gestão e governança das médias empresas seguiu um rigoroso processo científico. Iniciou-se com uma extensa revisão bibliográfica e entrevistas com especialistas para a definição das dimensões e processos da gestão a serem considerados. Em seguida, foi realizado um levantamento nacional para identificar um padrão de referência para as médias empresas brasileiras em cada um desses processos. A Dinâmica da Maturidade em Gestão e Governança das Médias Empresas foi obtida por meio da aplicação da técnica estatística de modelagem de equação estrutural nos dados coletados. Essa técnica explorou e encontrou as relações entre as dimensões da gestão, alcançando uma alta aderência na explicação da dinâmica de evolução da maturidade das médias empresas.

Nesta pesquisa, as médias empresas foram definidas como aquelas que possuem entre 50 e 499 funcionários (critério do IBGE) ou faturamento bruto anual entre R\$ 4,8 e R\$ 300 milhões (critério do BNDES).

## **1. MAPEAMENTO DA MATURIDADE EM GESTÃO E GOVERNANÇA DAS MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Considerando-se que a amostra da pesquisa é representativa do universo das médias empresas brasileiras, passamos a apresentar o mapeamento inédito da Maturidade em Gestão e Governança das Médias Empresas Brasileiras.

Para a condução do mapeamento, foram necessários dois procedimentos iniciais: a identificação de todas as dimensões da gestão e governança de uma empresa e a proposição de

níveis de maturidade, que seriam utilizadas para fundamentar as análises e classificação das empresas em seus respectivos níveis.

## 2.1 DIMENSÕES ANALISADAS NA PESQUISA

Para a definição das dimensões da gestão, foram realizadas entrevistas com especialistas e uma exaustiva revisão da literatura. A partir desse processo, as seguintes dimensões foram consideradas, com suas respectivas descrições:

1. **Governança Corporativa:** Avalia a segurança organizacional, estabelecendo diretrizes para gestão eficiente, minimização de riscos e ética.
2. **Liderança:** Examina a maturidade dos líderes na definição de visão, objetivos estratégicos e orientação da equipe.
3. **Pessoas:** Analisa a capacidade de atrair, manter e desenvolver talentos para enfrentar desafios atuais e futuros.
4. **Estratégia:** Inclui ideologia do negócio (propósito, missão, visão e valores), formulação e monitoramento da estratégia, e adaptabilidade ao ambiente.
5. **Inovação:** Avalia o estímulo e os processos estruturados para inovação.
6. **Transformação Digital:** Mede a digitalização dos processos, uso de dados para decisões, aumento de produtividade e melhor experiência ao cliente.
7. **Sustentabilidade:** Avalia a integração dos princípios de sustentabilidade nas operações e no relacionamento com o mercado.
8. **Gestão Comercial e Marketing:** Envolve análise de mercado, desenvolvimento de produtos, gestão de marcas e relacionamento com clientes.
9. **Gestão da Cadeia de Valor:** Foca na eficiência e produtividade por meio da integração interna e externa do negócio.
10. **Gestão Financeira:** Monitora desempenho, gerencia riscos financeiros e disponibiliza relatórios analíticos para decisões baseadas em dados.
11. **Resultados:** Avalia o valor superior gerado (financeiro, para clientes, para pessoas, e socioambiental) e a taxa de crescimento da empresa.

## 2.2 OS NÍVEIS DE MATURIDADE

Para descrever os níveis de maturidade definimos uma escala de cinco categorias para cada dimensão da pesquisa. Para isso foi utilizada a técnica de *machine learning* chamada CHAID - *CHi-square Automatic Interaction Detection* (CHAID), que determina quais práticas de gestão classificam as empresas nestas categorias.

A partir da técnica de CHAID foi realizada uma descrição detalhada de cada nível em todas as dimensões da gestão. Entretanto, coloca-las neste documento se tornaria exaustivo, o que nos fez simplificar, apresentando, por enquanto, os níveis das dimensão de forma genérica.

### Quadro 1 – Definição e descrição de níveis de maturidade

NÍVEL	DESCRIÇÃO
1 - Inicial	Neste estágio, a dimensão analisada tem processos pouco estruturados. As práticas são informais, não são coordenadas e nem alinhadas à uma estratégia definida e a uma gestão orientada a resultados e longevidade.
2 - Emergente	Neste nível, a dimensão analisada está em transição para uma abordagem mais estruturada de gestão. São estabelecidos processos básicos de gestão, embora ainda haja espaço para melhorias.
3 - Estabelecido	Neste estágio, a dimensão analisada possui processos de gestão bem definidos e estabelecidos. com uma clara definição de papéis e responsabilidades. A organização demonstra ter controle e monitoramento do seu desempenho, embora ainda não apresente as melhores decisões e alinhamentos que conduzem a resultados superiores.
4 - Avançado	Neste nível, a dimensão analisada apresenta práticas de gestão avançadas e de busca por melhorias contínuas. Há maior assertividade nas decisões e alinhamento com foco claro no alcance de resultados superiores.
5 - Excelência	Neste estágio, a dimensão analisada alcança um nível de excelência. A gestão é eficiente e eficaz. Há uma busca constante por melhores práticas fazendo com que os processos dessa dimensão sejam reconhecidos como referência na organização e no mercado, superando as expectativas em termos de desempenho e resultados.

Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC

## 2.3 NÍVEL GERAL DE MATURIDADE EM GESTÃO E GOVERNANÇA DAS MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Considerando as definições acima, passamos a apresentar o mapeamento do nível de maturidade em gestão das médias empresas brasileiras e vamos comparar a média geral das

empresas com um padrão de referência, apresentando assim, um *benchmark* que nos alerta para um possível caminho de desenvolvimento em direção à performance superior.

Foi definido como padrão de referência, as empresas que apresentaram melhor resultados em geração de valor e crescimento. As **empresas de referência** são 20% das empresas com resultados superiores nos seguinte critérios:

- *Geração de valor - financeiro, para os clientes, para as pessoas e socioambiental*
- *Crescimento – crescimento superior a 25% nos últimos 5 anos*

Na tabela 1 apresentamos o nível geral de maturidade das empresas de médio porte brasileiras, em comparação com o nível de maturidade das empresas de referência.

*Tabela 1 - Nível geral de Maturidade em Gestão e Governança das Médias Empresas Brasileiras comparado às Empresas de Referência*

Dimensões	Total	
	Geral	Referência
Governança Corporativa		
Eficácia dos Conselhos (de Administração ou Consultivo)	1- Inicial	1-Inicial
Eficácia da Governança	2- Emergente	2-Emergente
Liderança	4-Avançado	5-Excelência
Pessoas	2-Emergente	4-Avançado
Estratégia		
Ideologia (propósito, visão, missão valores)	4-Avançado	5-Excelência
Formulação e monitoramento da estratégia	3-Estabelecido	4-Avançado
Adaptabilidade	2-Emergente	4-Avançado
Gestão da Inovação	1-Inicial	4-Avançado
Transformação digital	2-Emergente	4-Avançado
Sustentabilidade	3-Estabelecido	4-Avançado
Gestão Comercial & Marketing	2-Emergente	4-Avançado
Gestão Financeira	3-Estabelecido	5-Excelência
Gestão da Cadeia de Valor	4-Avançado	4-Avançado
Internacionalização	0-Nulo	0-Nulo

Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC

Obs: a) Os resultados representam a mediana de cada grupo. b) O grupo que representa o “nível geral” corresponde as empresas que tem crescimento no faturamento de até 25% em 5 anos e resultado/performance mediana. c) Para as dimensões “Internacionalização” e “Eficácia dos Conselhos” o nível Nulo (0) indica a ausência da dimensão, ou seja, que a empresa não possui conselhos ou não possui nenhuma atividade de internacionalização.

A tabela acima nos aponta alguns pontos de atenção:

- **Governança:** A maioria das médias empresas, incluindo as de referência, está no nível inicial, indicando a necessidade de desenvolvimento nessa área.

- **Liderança:** Apresenta maturidade avançada e excelência em todos os setores, enquanto a dimensão de Pessoas mostra discrepâncias, com empresas em geral no nível emergente e empresas de referência no nível avançado.
- **Estratégia:** Há diferenças significativas em adaptabilidade e formulação/monitoramento da estratégia, com empresas em geral no nível emergente e de referência no nível avançado. A ideologia é mais desenvolvida, mas ainda requer avanços para alcançar a excelência.
- **Inovação e Transformação Digital:** As médias empresas estão em estágios iniciais ou emergentes, comprometendo o crescimento e a competitividade. As empresas de referência têm processos estruturados, mas ainda carecem de monitoramento por indicadores de desempenho.
- **Sustentabilidade:** As médias empresas estão sensíveis à integração da sustentabilidade, com empresas de referência mais avançadas, mas nenhuma alcançou a excelência.
- **Gestão Comercial e Marketing:** As empresas em geral estão no nível emergente, enquanto as de referência estão no nível avançado, beneficiando-se de inteligência de mercado ativa.
- **Gestão Financeira:** Apresenta grande discrepância, com médias empresas no nível emergente e empresas de referência no nível de excelência, utilizando relatórios financeiros para a tomada de decisões.
- **Gestão da Cadeia de Valor:** Está em nível avançado, mas ainda não integra totalmente as atividades para garantir eficiência.
- **Internacionalização:** Praticamente inexistente nas médias empresas brasileiras.

Em resumo, as médias empresas brasileiras precisam de melhorias significativas em várias dimensões de maturidade para alcançar eficiência, crescimento e competitividade.

Desta análise concluímos que as dimensões abaixo são críticas para as médias empresas, uma vez que têm níveis muito baixos de maturidade e grande discrepância em relação às empresas de referência. São elas:

- gestão de pessoas – permite que a organização tenha uma equipe mais preparadas
- adaptabilidade – oferece a capacidade de adaptação da empresa às mudanças do ambiente;
- inovação – cria um ambiente de estímulo e processos estruturados de inovação que geram resultados superiores e principalmente, crescimento;

- transformação digital – oferece a infraestrutura tecnológica que traz agilidade nas respostas às mudanças do mercado e decisões baseadas em dados;
- processo de comercial e marketing – sustenta a organização com informação e *insights* por meio da inteligência de mercado e comercial, além de definir estratégias que entregam e capturam mais valor ao mercado, tornando-a mais competitiva no presente e no longo prazo.

## 2.4 ANÁLISE DA MATURIDADE DAS MÉDIAS EMPRESAS POR SETOR

Outra análise realizada foi o detalhamento do nível de maturidade considerando o setor da economia em que a empresa atua: indústria, comércio e serviço. Os resultados serão apresentados nos gráficos seguintes, em uma escala que varia entre 0 e 100%. Quanto maior a pontuação maior o nível de maturidade das médias empresas daquele setor. Primeiramente apresentamos o gráfico comparativo da pontuação nas dimensões da pesquisa, por setores.

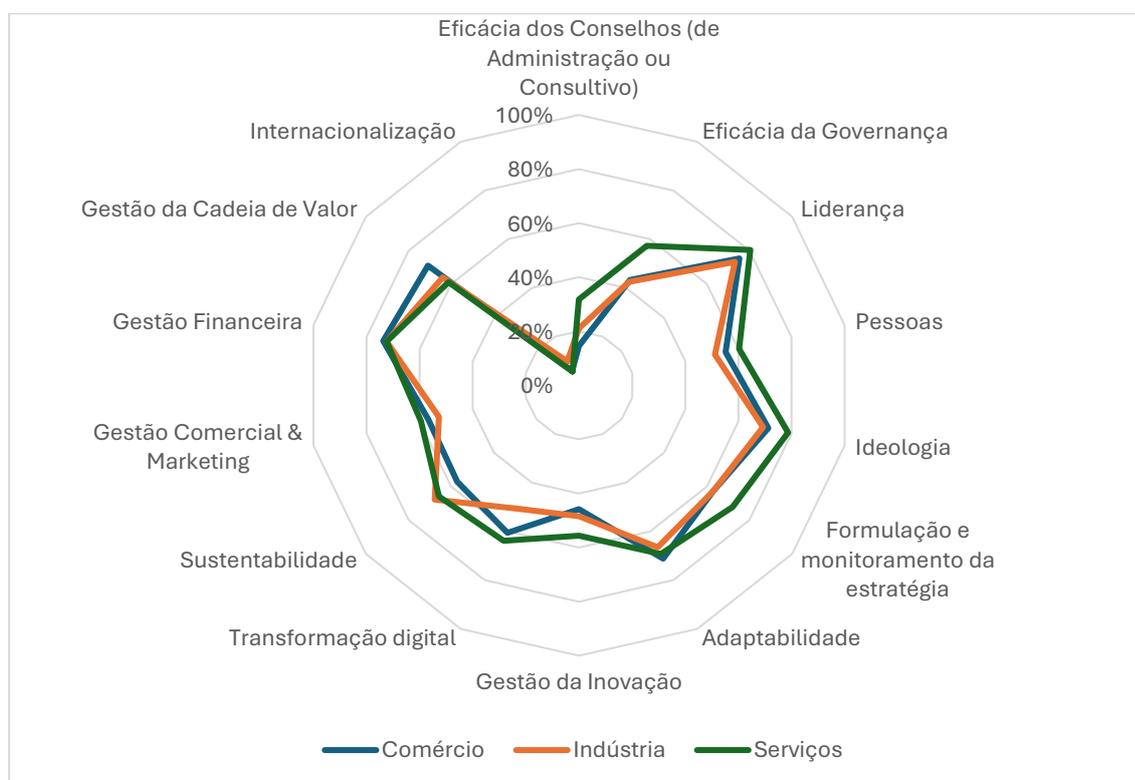


Figura 1 - Comparativo da pontuação nas dimensões pesquisadas por setor

O gráfico comparativo dos setores nos revela que no setor da indústria a única dimensão que é ligeiramente mais madura que as demais, é a sustentabilidade. Entretanto, a dimensão Transformação Digital, tem o menor grau de maturidade, comparado aos demais setores.

No setor de comércio apresenta superioridade na gestão da cadeia de valor, parecendo-nos uma dimensão chave neste setor, uma vez que esta atividade coordena as relações entre a empresa, clientes e fornecedores.

O setor de serviços possui níveis de maturidade levemente superiores aos outros setores da economia, com os seguintes destaques:

- Superioridade em eficácia de conselhos e governança;
- Quanto à estratégia, destaca-se a superioridade em relação aos demais setores na dimensão de Formulação e monitoramento da estratégia;
- A inovação também é superior às demais de forma significativa, mas transformação digital é similar aos outros setores.
- Quanto à gestão cadeia de valor, é bastante inferior, provavelmente porque em serviços as atividades desse processo são menos críticas.

#### 2.4 A MATURIDADE DAS EMPRESAS DO SETOR DA INDÚSTRIA EM GERAL COMPARADA ÀS EMPRESAS DE REFERÊNCIA

As análises seguintes apresentam a maturidade das empresas considerando o seu setor de atuação, comparada às empresas de referência.

Observa-se no gráfico da pontuação alcançada pelas empresas do setor da indústria, que apesar das empresas apresentarem pontuações inferiores nas dimensões em relação às empresas de referência do setor, algumas dimensões se destacam.

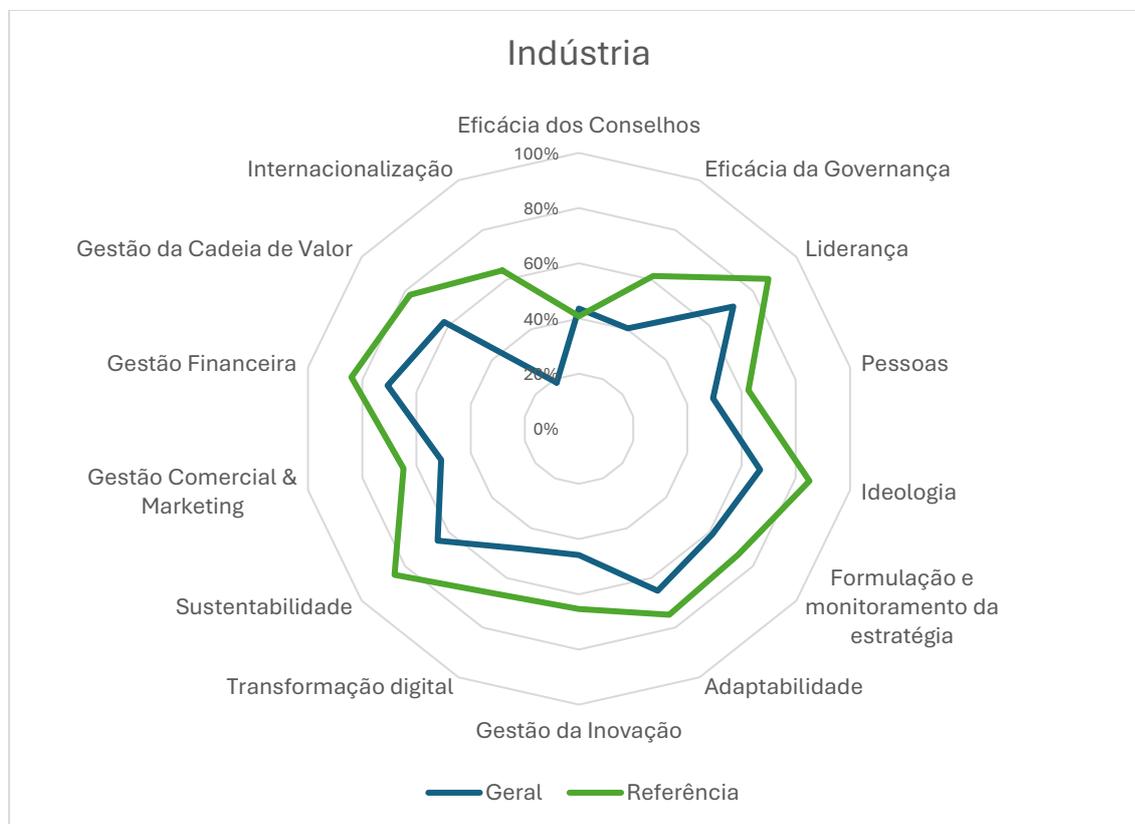


Figura 2 – Pontuação nas dimensões das médias empresas da indústria em relação às empresas de referência do setor

As médias empresas de referência da indústria apresentam diferenças significativas em relação às demais, especialmente em relação a: 1) o foco na internacionalização e atuação global; 2) maior eficácia das estruturas de governança; 3) o foco na sustentabilidade como elemento indissociável do negócio; 4) ênfase na gestão da inovação e de transformação digital, como elementos propulsores das estratégias e processos de negócio.

### 3 COMO EVOLUEM EM MATURIDADE AS MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL

Nas seções anteriores cumprimos um dos objetivos do estudo que é mapear o nível de maturidade das médias empresas brasileiras em cada um das dimensões de gestão e governança investigadas. Entretanto, importava-nos também, desvendar o processo evolutivo das empresas no desenvolvimento de sua maturidade. Para isso foram realizados dois tipos de análises:

- a primeira identifica as relações de causa e efeito entre as dimensões, visando explicar a trajetória que as empresas percorrem em seu processo de amadurecimento, tendo como consequência final, a geração de valor superior e maior crescimento. Como resultado dessa

análise, desvendamos a trajetória da maturidade apresentando a Dinâmica da Maturidade em Gestão e Governança das Médias empresas Brasileiras.

- a segunda análise, complementa a primeira, pois identifica quais dimensões evoluem, na medida em que as empresas avançam nos níveis de maturidade, nos ajudando por meio dessa análise, a descrever os a **Escala de Maturidade das Médias Empresas** com maior pertinência, indicando quais dimensões se destacam em cada nível, na medida que a empresa amadurece.

Estas análises são apresentadas a seguir.

### 3.1 A DINÂMICA DA MATURIDADE EM GESTÃO E GOVERNANÇA DAS MÉDIAS EMPRESAS

As relações de causa e efeito entre as dimensões avaliadas foram identificadas pela utilização da técnica de equações estruturais, revelando assim, a Dinâmica da Maturidade em Gestão e Governança das Médias Empresas. Esta dinâmica apresenta os caminhos da maturidade, uma jornada que ao ser trilhada pelas médias empresas, sugere a geração de valor superior e crescimento.

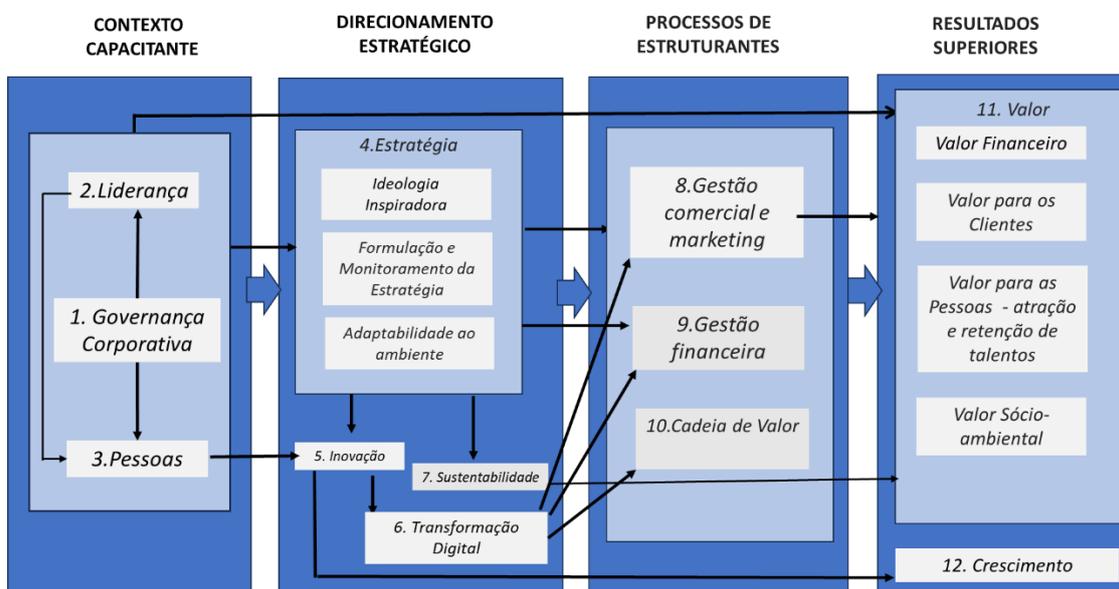


Figura 3 - Dinâmica de Maturidade em Gestão e Governança

Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC

As relações encontradas compondo a Dinâmica da Maturidade em Gestão e Governança, estão descritas abaixo.

- **As variáveis do contexto capacitante** – são as dimensões que fundamentam toda a jornada da maturidade, sendo as causas raiz para todo esse processo que culmina em resultados superiores.
  1. **Governança Corporativa:** Cria um ambiente seguro, influenciando positivamente a liderança, gestão de pessoas, transformação digital e práticas de sustentabilidade.
  2. **Liderança:** Fundamental para o sucesso da empresa, com impacto direto na geração de valor e na maturidade da gestão de pessoas e estratégia.
  3. **Pessoas:** Garante os recursos humanos e competências necessários para atingir os objetivos estratégicos, antecedendo a maturidade da estratégia e inovação.
  
- **Direcionadores estratégicos** – as dimensões aqui presentes são diretamente impactadas pelas variáveis do contexto capacitante. São elas:
  4. **Estratégia:** Define propósito, visão, missão e adaptabilidade da empresa, impactando a inovação, sustentabilidade, gestão financeira, cadeia de valor, marketing e vendas.
  5. **Inovação:** Influenciada pela maturidade da estratégia, essencial para o crescimento e resultados superiores da empresa.
  6. **Transformação Digital:** Afeta a gestão financeira, cadeia de valor e marketing, sendo crucial para decisões assertivas e melhor experiência ao cliente.
  7. **Sustentabilidade:** Impactada pela governança e estratégia, importante para a imagem e segurança jurídica, além de contribuir para resultados superiores.
  
- **Processos Estruturantes:** são as dimensões funcionais do negócio e são impactadas pelas dimensões referentes a direcionadores estratégicos. De forma geral, todas as dimensões aqui presentes estão relacionadas à maturidade da maturidade da gestão estratégica da empresa.
  8. **Gestão Comercial e Marketing:** Influenciada pela gestão estratégica e transformação digital, impactando diretamente o crescimento e resultados.
  9. **Gestão Financeira:** Monitora o desempenho organizacional, com maturidade dependente da estratégia e digitalização.
  10. **Gestão da Cadeia de Valor:** Impactada pela estratégia e transformação digital, essencial para a eficiência organizacional.
  
- **Resultados:** Como consequência da maturidade na execução dos processos presentes no contexto capacitante, das dimensões dos direcionadores estratégicos e das dimensões dos processos estruturantes, espera-se resultados superiores nas seguintes dimensões:

11. **Geração de Valor:** Empresas maduras geram mais valor financeiro, para clientes, pessoas e socioambiental.
12. **Crescimento:** Empresas maduras apresentam crescimento superior em comparação às menos maduras.

#### 4. A ESCALA DE MATURIDADE DAS MÉDIAS EMPRESAS

Na seção anterior, fornecemos uma definição abrangente dos níveis de maturidade e durante nossas análises subsequentes, identificamos as dimensões mais proeminentes das empresas de referência, mas ainda não tínhamos um caminho evolutivo associadas a cada um desses níveis.

Na análise seguinte, apresentaremos o processo evolutivo das dimensões da gestão e governança, revelando quais dimensões são mais avançadas ou menos avançadas em cada nível de maturidade. Os dados serão apresentados utilizando uma escala de 0 a 100%. É interessante observar como esta evolução reflete a Dinâmica da Maturidade em Gestão e Governança apresentada no seção anterior.

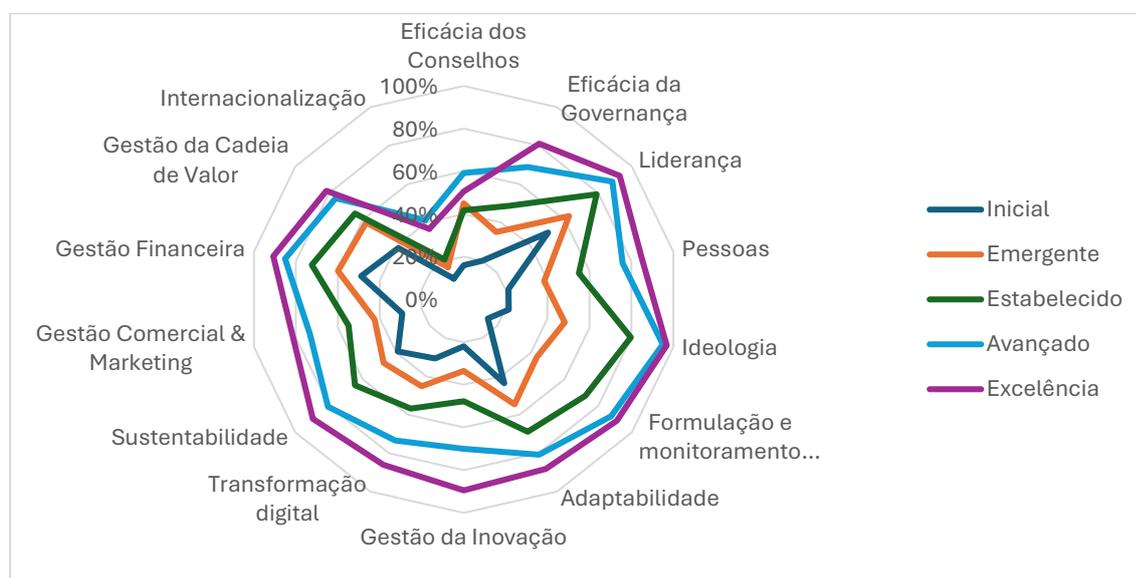


Figura 4 – Pontuação das médias empresas nas dimensões pesquisadas por nível de maturidade

Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC

A evolução da maturidade ocorre conforme descrito abaixo:

- No *nível inicial*, as empresas apresentam pontuações baixas em todas as dimensões, com valores próximos ou abaixo de 50%. Isso indica que essas empresas estão em estágios iniciais de desenvolvimento e têm oportunidades significativas de melhoria em todos os aspectos abordados pelo modelo. Destaca-se que estas empresas apresentam maturidade especialmente baixa nas variáveis pessoas e à liderança, ambas do contexto capacitante; e quanto ao direcionamento estratégico, apresentam desempenho significativamente inferior nas dimensões de ideologia, formulação e monitoramento da estratégia e inovação.
- No *nível emergente*, há um avanço nas pontuações das empresas em todas as dimensões, indicando um progresso no desenvolvimento organizacional. Percebe-se evolução em relação ao *nível inicial* nas dimensões governança corporativa e pessoas, referentes ao contexto capacitante; avanços também são percebidos nas dimensões da orientação estratégica, apresentando destaques nas variáveis ideologia e formulação e monitoramento da estratégia; observa-se ainda evolução na variável gestão da cadeia de valor, enquanto processo estruturante.
- No *nível estabelecido*, as empresas continuam a mostrar progresso significativo em todas as dimensões, com pontuações mais elevadas em comparação aos níveis anteriores. Destacam-se as dimensões de liderança no contexto capacitante; quanto às dimensões de direcionamento estratégico, há evolução nas definições de ideologia, formulação e monitoramento da estratégia, adaptabilidade, inovação e sustentabilidade; no que se refere aos processos estruturantes, finanças, se destaca dentre as demais funções.
- No *nível avançado* de maturidade, as empresas atingem pontuações mais altas em todas as dimensões, com destaque para governança corporativa e pessoas no contexto capacitante; para inovação e transformação digital, em direcionamento estratégico; e destaque para os processos estruturantes de Comercial & Marketing, e Internacionalização. Isso indica que essas empresas possuem liderança forte e eficaz, práticas e valores mais sólidos, bem como estratégias bem definidas e gerenciadas.

- No *nível excelência*, as empresas alcançam as pontuações mais altas em todas as dimensões, demonstrando alto grau de maturidade. Nesse estágio, quanto ao contexto capacitante, as empresas avançam de forma significativa em governança corporativa; quanto ao direcionamento estratégico, evoluem em inovação, adaptabilidade, sustentabilidade, e transformação digital, sendo capazes de se adaptarem às mudanças do mercado e se destacarem em seus respectivos setores.

**Quadro 3 – Escala de Maturidade em Gestão e Governança das Médias Empresas**

<b>NÍVEL</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<i>Inicial</i>	Neste estágio, todas as dimensões exibem um baixo nível de maturidade, mas é importante ressaltar que a liderança e a gestão de pessoas são particularmente deficientes, o que influencia negativamente a maturidade em todos os outros processos da organização. As práticas adotadas são informais e carentes de estrutura. Não há coordenação entre essas práticas, tampouco um alinhamento das mesmas com os resultados e o crescimento da organização. Isso se deve, em grande parte, à falta de um processo de planejamento e monitoramento estratégico adequado, bem como à escassez de iniciativas de inovação
<i>Emergente</i>	Neste estágio, a empresa está passando por uma transição para uma abordagem mais estruturada de gestão. Observam-se avanços na maturidade da governança e da gestão de pessoas. A formulação e o monitoramento da estratégia começam a amadurecer, o que leva ao estabelecimento dos processos básicos de gestão funcional. Em particular, há o início da coordenação das atividades internas da cadeia de valor, visando o alinhamento e a produtividade. Essa mudança representa um passo importante rumo a uma gestão mais eficaz e eficiente
<i>Estabelecido</i>	Neste estágio, a liderança revela um maior amadurecimento, resultando em uma maior ênfase na estratégia. Os processos funcionais de gestão estão mais bem estabelecidos, com papéis e responsabilidades claramente definidos. A organização demonstra um bom nível de controle e monitoramento de desempenho, sendo digno de destaque a estruturação da gestão financeira. Além disso, dá-se início ao desenvolvimento de processos de inovação, adaptabilidade e práticas alinhadas aos princípios de sustentabilidade. Essas iniciativas refletem o compromisso crescente da organização em se manter atualizada e responsável em relação às demandas do mercado e do meio ambiente.
<i>Avançado</i>	Neste estágio, as práticas de governança corporativa, liderança e gestão de pessoas alcançaram um nível avançado de maturidade. A inovação ganha maior relevância na estratégia, impulsionando iniciativas de transformação digital que potencializam atividades como a coordenação da cadeia de valor, marketing e vendas. É notável o destaque da gestão comercial e de marketing, que demonstra uma maturidade mais avançada. Além disso, a

	internacionalização começa a surgir como uma estratégia que impulsiona o crescimento da organização. Essa combinação de fatores reflete uma abordagem proativa e alinhada com as demandas do mercado, posicionando a empresa para um crescimento sustentável e expansão global.
<i>Excelência</i>	Neste estágio, a gestão demonstra um alto nível de eficiência e eficácia. A Governança corporativa se destaca ainda mais, sendo reconhecida como uma referência tanto dentro da organização quanto no mercado em geral. Existe uma busca constante por melhores práticas, e a execução dos processos é reconhecida por superar as expectativas em termos de resultados. Os processos de inovação, adaptabilidade, transformação digital e inovação ganham ainda mais destaque na organização, sendo considerados pilares essenciais para garantir sua perenidade no mercado. Esses esforços reforçam o compromisso da organização em se manter na vanguarda, impulsionando o crescimento e a competitividade em um cenário em constante evolução.

Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados desta pesquisa representam um importante avanço no entendimento do perfil das médias empresas no Brasil. Consolidam o conhecimento existente sobre esse perfil e trazem também informações inéditas sobre o panorama da Maturidade em Gestão e Governança dessas empresas. Além disso, por meio da Dinâmica da Maturidade em Gestão e Governança e da Escala de Maturidade das Médias Empresas, revelam a jornada de amadurecimento percorrida pelas médias empresas, que resultam em conquistas significativas, como a geração de valor superior para os stakeholders e um crescimento notável.

Quanto ao perfil das médias empresas, observamos que 50% são do setor de serviços e também são longevas, sendo que 73% das empresas têm mais de 20 anos de existência; a maior parte das empresas se concentra na região sudeste, com 53% das médias empresas ali localizadas; quanto ao porte podemos afirmar, considerando o número de funcionários, que 50% das empresas concentram-se nas faixas entre 50 e 149 funcionários, representando a maior faixa e 44% das empresas enquadram-se na faixa de faturamento entre R\$4,8 e R\$50 milhões. Considerando os mercados atendidos, 55% das médias empresas atendem predominantemente mercados B2B.

O mapeamento sobre a maturidade das médias empresas apontou nível preocupante de maturidade nas dimensões de Governança, Pessoas, Adaptabilidade, Inovação, Transformação Digital e Comercial e Marketing. Elas têm baixo nível de maturidade, *inicial* ou *emergente* e grande discrepância em relação às empresas de referência, que apresentam nível *avançado*. Todas essas dimensões podem comprometer, não somente os resultados de curto prazo, mas afetam também a perenidade da empresa. A ausência de Governança traz um ambiente de

insegurança para a empresa; a gestão precária de Pessoas não assegura os recursos humanos necessários, competentes e engajados para conduzirem a empresa em uma trajetória orientada para resultados e crescimento; a Adaptabilidade, Inovação e Transformação Digital, são dimensões relevantes porque constroem um caminho para o futuro; e por fim, a dimensão Comercial e Marketing impulsiona o faturamento e margens da empresa e é a única variável, à luz da Dinâmica de Maturidade em Gestão e Governança, que conduz a ambos os tipos de resultados, tanto a geração de valor para os stakeholders quanto crescimento.

É notável que o setor de serviços, de forma geral, apresenta um nível de maturidade mais avançado em relação aos demais setores. Evidencia-se que praticamente todas as dimensões analisadas alcançam patamares superiores nesse setor. No entanto, quando examinamos a maturidade das empresas por setor, observamos algumas peculiaridades. Nas empresas do setor industrial, por exemplo, destaca-se a Internacionalização, que se evidencia apenas nesse setor, sendo praticamente inexistente nos demais. Além disso, a Sustentabilidade também recebe uma avaliação mais elevada no setor industrial, indicando uma relação intrínseca com suas atividades. No setor do comércio, sobressaem-se as dimensões Gestão da Cadeia de Valor, Inovação e Sustentabilidade. A Gestão eficiente da Cadeia de Valor contribui para a eficiência operacional, enquanto a Inovação e a Sustentabilidade proporcionam uma diferenciação notável no mercado consumidor. Já no setor de serviços, as empresas de referência destacam-se por possuírem processos de Inovação e Gestão Comercial e de Marketing mais maduros, que desempenham um papel crucial na melhor posição dessas empresas no mercado

Ao analisarmos o processo evolutivo da maturidade, nós nos surpreendemos com a confirmação de que Gestão de Pessoas faz parte do contexto capacitante, e que junto com Liderança e Governança, antecede ao desenvolvimento das outras dimensões. Ficou mais claro também, o poder da Transformação Digital de alavancar a maturidade dos processos funcionais – Comercial e Marketing, Finanças e Cadeia de Valor. Outra informação confirmatória interessante é que a Sustentabilidade, conduz sim, a resultados superiores para todos os stakeholders e que Inovação assegura o crescimento das empresas.

Esta pesquisa representa um marco significativo no entendimento das médias empresas brasileiras. Realizamos um mapeamento abrangente da maturidade das empresas, identificando as dimensões críticas que necessitam de desenvolvimento para promover negócios mais prósperos e sustentáveis além de revelar o caminho essencial para o desenvolvimento organizacional, que leva à construção de empresas maduras. Esse caminho é detalhadamente explorado, tanto na dinâmica da maturidade quanto na escala de maturidade de gestão e governança, apresentadas neste estudo.

Que este documento motive e inspire executivos e acionistas das médias empresas brasileiras a trilharem a jornada do amadurecimento, sem dúvida desafiante, mas rica em conquistas.