



gestão

## Maturidade em gestão: um panorama das médias empresas no Brasil

POR **ÁUREA H. P. RIBEIRO, PLINIO RAFAEL MONTEIRO REIS  
E DIEGO MARCONATTO**

Embora existam diversas iniciativas voltadas à avaliação da maturidade em gestão e governança, poucas são focadas especificamente nas médias empresas. Diante dessa lacuna, a FDC empreendeu uma pesquisa abrangente com o objetivo de criar uma escala específica para medir a maturidade dessas organizações no Brasil. O estudo não apenas traça um panorama detalhado do estágio atual de maturidade dessas empresas, mas também aponta as principais áreas que necessitam de aprimoramento, com base nas diferenças em relação às empresas de referência em seus setores.

Apesar de representarem apenas 1% dos negócios no país, as médias empresas desempenham um papel crucial na economia, sendo responsáveis por 25% da massa salarial e

20% dos empregos formais. No entanto, enfrentam desafios significativos, como a limitação de recursos e estruturas organizacionais mais enxutas. Isso reforça a importância de desenvolver ferramentas que possam identificar oportunidades precisas de melhoria na gestão, resultando em melhores desempenhos e na geração de valor, ao mesmo tempo otimizando o uso de seus recursos limitados.

Para garantir a precisão dos dados, a pesquisa seguiu uma metodologia científica rigorosa, baseada em um levantamento nacional, que resultou em uma amostra representativa de 826 questionários válidos. Essa amostra apresentou uma margem de erro de até 3,4% e um nível de confiança de 95%, assegurando a confiabilidade dos resultados obtidos.

A partir de uma extensa revisão da literatura e de entrevistas com especialistas, o estudo identificou onze dimensões de gestão consideradas essenciais para avaliar o nível de maturidade das médias empresas, como detalhado no Quadro 1. Cada uma dessas dimensões foi avaliada em uma escala de cinco níveis apresentadas no Quadro 2, que as classificam em diferentes estágios de maturidade.

Essa classificação foi elaborada utilizando a técnica de *machine learning*, denominada CHAID (CHi-square Automatic Interaction Detection), que identifica quais práticas de gestão colocam as empresas em cada uma dessas categorias. O resultado foi uma descrição de cada nível de maturidade em todas as dimensões gestão, oferecendo um guia claro para que as empresas possam amadurecer na gestão e governança, na medida que implantam práticas mais estruturadas e estratégicas.

#### QUADRO 1 | AS DIMENSÕES DA GESTÃO E GOVERNANÇA ANALISADAS

Dimensões da Gestão e Governança	Descrição
<b>Governança Corporativa</b>	Avalia a segurança organizacional, estabelecendo diretrizes para uma gestão eficiente, minimizando riscos e garantindo a ética nas operações.
<b>Liderança</b>	Examina a capacidade de os líderes definirem uma visão estratégica clara, estabelecerem metas e orientarem suas equipes de maneira eficaz.
<b>Pessoas</b>	Mede a capacidade da empresa de atrair, desenvolver e reter talentos, alinhando suas competências com os desafios atuais e futuros.
<b>Estratégia</b>	Avalia a formulação e monitoramento da estratégia de negócios, adaptabilidade às mudanças do ambiente e a definição de missão, visão e valores.
<b>Inovação</b>	Avalia o estímulo à inovação e a implementação de processos estruturados para o desenvolvimento de novas soluções.
<b>Transformação Digital</b>	Mede o grau de digitalização dos processos organizacionais, o uso de dados para tomada de decisão e a capacidade de aumentar a produtividade e melhorar a experiência dos clientes.

<b>Sustentabilidade</b>	Analisa a integração de práticas sustentáveis nas operações da empresa e no relacionamento com o mercado.
<b>Gestão Comercial e Marketing</b>	Avalia a capacidade de desenvolver produtos e serviços alinhados ao mercado, a gestão de marcas e o relacionamento com clientes.
<b>Gestão da Cadeia de Valor</b>	Analisa a eficiência operacional dos elos da cadeia, integrando processos internos e externos para garantir a produtividade.
<b>Gestão Financeira</b>	Monitora o desempenho financeiro da organização, gerencia riscos e fornece relatórios financeiros detalhados para suportar decisões baseadas em dados.
<b>Resultados</b>	Avalia o valor superior gerado pela empresa para seus diversos <i>stakeholders</i> (financeiro, clientes, pessoas e impacto socioambiental), além de medir sua taxa de crescimento.

FONTE: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC

## QUADRO 2 | DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DE NÍVEIS DE MATURIDADE

<b>Nível</b>	<b>Descrição</b>
<b>1) Inicial</b>	Neste estágio, a dimensão analisada tem processos pouco estruturados. As práticas são informais, não são coordenadas e nem alinhadas a uma estratégia definida e a uma gestão orientada a resultados e longevidade.
<b>2) Emergente</b>	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.
<b>3) Estabelecido</b>	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.
<b>4) Avançado</b>	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.
<b>5) Excelência</b>	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

**O ESTÁGIO DE MATURIDADE DAS MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS?** A avaliação do estágio de maturidade das empresas se deu em duas etapas. Na primeira, avaliamos todas as empresas, classificando-as de acordo com a escala de maturidade, mas importava-nos também obter uma referência para que as empresas pudessem traçar um caminho evolutivo. Assim, separamos 20% das empresas com melhor desempenho e as denominamos empresas de referência. As empresas escolhidas são aquelas que apresentaram os melhores resultados em termos de geração de valor (financeiro, para clientes, para pessoas e socioambiental)

e crescimento (mais de 25% nos últimos cinco anos). Essas empresas servem como *benchmark* para as demais médias empresas.

Assim, temos a leitura do estágio de maturidade das médias empresas brasileiras em comparação com as empresas de referência, apresentada na Tabela 1.

**TABELA 1 | NÍVEL GERAL DE MATURIDADE EM GESTÃO E GOVERNANÇA DAS MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS COMPARADO ÀS EMPRESAS DE REFERÊNCIA**

Dimensões	Total	
	Médias Empresas em Geral	Empresas de Referência
<b>Governança Corporativa</b>		
Eficácia dos Conselhos (de Administração ou Consultivo)	1) Inicial	1) Inicial
Eficácia da Governança	2) Emergente	2) Emergente
<b>Liderança</b>	4) Avançado	5) Excelência
<b>Pessoas</b>	2) Emergente	4) Avançado
<b>Estratégia</b>		
Ideologia (propósito, visão, missão valores)	4) Avançado	5) Excelência
Formulação e monitoramento da estratégia	3) Estabelecido	4) Avançado
Adaptabilidade	2) Emergente	4) Avançado
<b>Gestão da Inovação</b>	1) Inicial	4) Avançado
<b>Transformação digital</b>	2) Emergente	4) Avançado
<b>Sustentabilidade</b>	3) Estabelecido	4) Avançado
<b>Gestão Comercial &amp; Marketing</b>	2) Emergente	4) Avançado
<b>Gestão Financeira</b>	3) Estabelecido	5) Excelência
<b>Gestão da Cadeia de Valor</b>	4) Avançado	4) Avançado
<b>Internacionalização</b>	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 “médias empresas em geral” corresponde às empresas que têm 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 análise realizada destaca diversos pontos de atenção sobre a maturidade das médias empresas brasileiras em diferentes dimensões cruciais para o seu desenvolvimento.

Inicialmente, observa-se que, no que diz respeito à Governança, essas empresas apresentam um nível inicial e emergente. Mesmo as empresas consideradas referências no setor não se destacam nessa dimensão, o que evidencia a necessidade premente de despertar a consciência sobre a importância da Governança nas médias empresas. Essa é uma área que requer desenvolvimento para garantir a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo.

A dimensão da Liderança, por outro lado, é um ponto forte para as médias empresas, que demonstram maturidade avançada e até excelência em todos os setores. No entanto, ao examinarmos a dimensão Pessoas, uma discrepância significativa se torna evidente: as médias empresas estão em um nível emergente, enquanto as empresas de referência operam em um nível avançado. Isso indica que, embora os processos de gestão de pessoas nas médias empresas estejam começando a se estruturar, ainda não há uma definição clara ou uma gestão eficaz das competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos. A maturidade nessa dimensão é fundamental, pois é ela que prepara os recursos humanos para enfrentar desafios presentes e futuros, impactando diretamente os resultados a curto e médio prazo.

Na dimensão Estratégia, a maior discrepância entre as médias empresas e as empresas de referência reside na adaptabilidade. As médias empresas estão, em geral, em um nível emergente, enquanto as empresas de referência alcançam um nível avançado. Isso indica que a capacidade de reagir aos sinais do mercado e adaptar estratégias é um fator crítico para obter resultados superiores.

Outro aspecto relevante na Estratégia é a Formulação e Monitoramento da Estratégia. Embora as médias empresas se encontrem em um nível estabelecido, ainda há muito a ser aprimorado, pois os processos de gestão estratégica não são suficientemente eficazes e carecem de monitoramento consistente e de revisitações periódicas, essenciais para alinhar a estratégia às necessidades do mercado.

Embora as médias empresas demonstrem um nível avançado em ideologia, há uma necessidade de evolução significativa. O que distingue as empresas de referência é que seus propósitos, visões, missões e valores não apenas estão definidos, mas também são vividos no dia a dia e facilmente identificáveis na cultura organizacional.

A gestão da inovação e a transformação digital são dimensões que merecem destaque. A gestão da inovação encontra-se em estágio inicial, indicando a ausência de uma cultura sólida de inovação e a falta de estímulo para a experimentação e discussão aberta. Por outro lado, as empresas de referência, em nível avançado, já possuem processos estruturados, embora ainda não sejam monitorados por indicadores de desempenho. Em relação à transformação digital, as médias empresas estão no nível emergente, enquanto as empresas de referência estão no nível avançado. Isso demonstra que, apesar de algumas estruturas digitais estarem sendo estabelecidas, a digitalização ainda não proporciona vantagens competitivas significativas.

Quanto aos princípios de sustentabilidade, tanto as médias empresas quanto as empresas de referência estão cada vez mais atentas à integração desses princípios em suas operações. No entanto, ainda não atingiram um nível de excelência que considera a sustentabilidade como central à sua missão.

Na gestão comercial e de marketing, as discrepâncias são evidentes: enquanto as médias empresas operam em um nível emergente, as empresas de referência alcançam um nível avançado. As primeiras estão apenas começando a estruturar seus processos, enquanto as segundas possuem um sistema ativo de inteligência de mercado.

Finalmente, a gestão financeira das médias empresas também revela uma lacuna significativa em relação às empresas de referência, que operam em nível de excelência com planejamento financeiro monitorado de forma efetiva.

Em síntese, as dimensões críticas para as médias empresas no Brasil incluem gestão de pessoas, adaptabilidade, inovação, transformação digital e gestão comercial e de marketing. O desenvolvimento dessas áreas é essencial para elevar a maturidade organizacional, permitindo que essas empresas enfrentem os desafios atuais e se tornem mais competitivas no mercado.

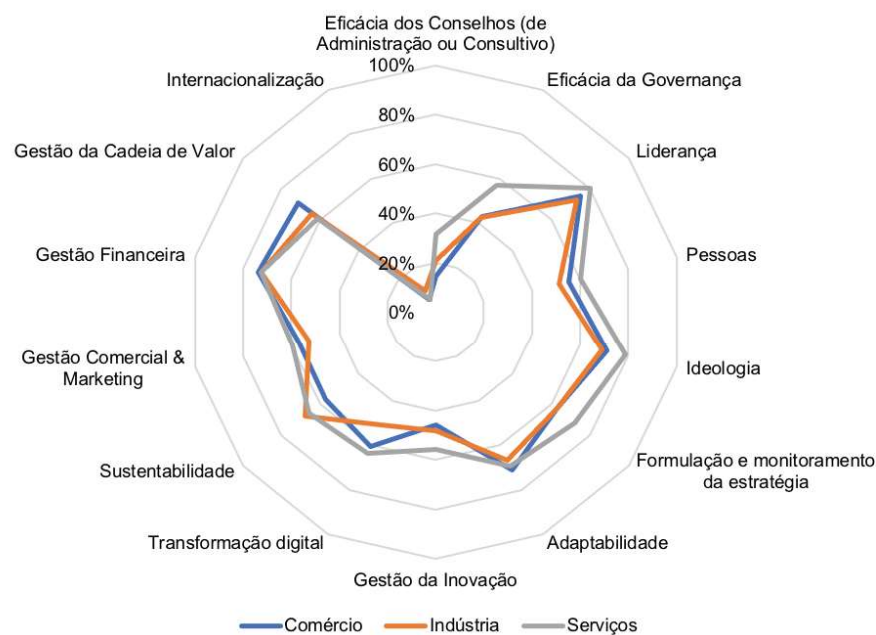
**FIGURA 1 | DIMENSÕES EM QUE AS EMPRESAS DE REFERÊNCIAS SE DESTACAM**



FONTE: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC

**A 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 estão apresentados no Gráfico 1, em uma escala que varia entre 0 e 100%. Quanto maior a pontuação maior o nível de maturidade das médias empresas daquele setor.

**FIGURA 2 | COMPARATIVO DA PONTUAÇÃO NAS DIMENSÕES PESQUISADAS POR SETOR**



FONTE: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC

Ao analisarmos o desempenho das médias empresas por setor, observamos que o setor de serviços apresenta um nível de maturidade mais avançado em praticamente todas as dimensões. Por outro lado, o setor industrial destaca-se pela Internacionalização e pela avaliação mais elevada em Sustentabilidade. Já no comércio, a Gestão da Cadeia de Valor, junto com a Adaptabilidade, aparece como crucial para a eficiência operacional e a diferenciação no mercado consumidor.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** Os resultados desta pesquisa representam um avanço significativo na compreensão das médias empresas no Brasil, revelando níveis preocupantes de matu-

ridade em áreas críticas como Governança, Pessoas, Adaptabilidade, Inovação, Transformação Digital e Comercial e Marketing. Muitas dessas empresas operam em estágios iniciais ou emergentes, evidenciando uma grande discrepância em relação às empresas de referência, que apresentam níveis de maturidade mais avançados. Essa defasagem não compromete apenas os resultados a curto prazo, mas também coloca em risco a sustentabilidade a longo prazo dessas organizações, destacando a urgência de desenvolver essas áreas fundamentais.

Ao identificar essas áreas prioritárias de desenvolvimento, com base nas práticas das empresas de referência, o estudo convida executivos e acionistas das médias empresas a se engajarem em uma jornada de amadurecimento organizacional. Embora desafiadora, essa trajetória oferece um imenso potencial de conquistas e resultados sustentáveis, fortalecendo não apenas as empresas individualmente, mas também contribuindo para um ambiente de negócios mais robusto e próspero no Brasil.

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ALHARTHI, S. Z. (2012). Sustainable Competitive Advantage: Toward A Generic Framework. *International Journal Os Business Research And Development*, 1(1), 17-31.

LOOY, Amy V. Backer; MANU De; POELS, G., Snoeck, M. (2013). *Choosing The Right Business Process Maturity Model D Information & Management*, 50, 466-488

TARHAN, A.; TURETKEN, O.; REIJERS, H. A. (2016). Business Process Maturity Models: A Systematic Literature Review. *Information And Software Technology*, 75, 122-134

WENDLER, Roy (2012). The Maturity Of Maturity Model Research: A Systematic Mapping Study. *Information And Software Technology*, 54, 1317-1339

WITEK-CRABB, A. (2016). Maturity Of Strategic Management In Organizations. *Oeconomia. Copernicana*, 7(4), 669-682.

---

**ÁUREA H. P. RIBEIRO** é professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral nas áreas de marketing e estratégia. Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - FGV.

---

**PLÍNIO RAFAEL MONTEIRO REIS** é professor convidado da Fundação Dom Cabral na área de marketing. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Cientista e Analista Sênior no Instituto Analysis.

---

**DIEGO MARCONATTO** é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral na área de estratégia. Doutor em negócios, pela UFRGS (Brasil), pós-doutor, pela HEC Montréal (Canadá), e especialista em Direito e Economia Internacional, pela Fondazione Centro Produttività Veneto (Itália).