

DOM

CONTEXTO

AGO | 2025

UM FUTURO POSITIVO PARA AS MÉDIAS EMPRESAS NO NOVO CONTEXTO

Como a IA pode ser a chave
para uma gestão mais eficiente
e orientada a dados

Tecnologia aliada a vendas
como alavanca de crescimento

Confira mais a seguir

FDC | Fundação
Dom
Cabral

FDC **Médias Empresas**

Fundação Dom Cabral avança nos Rankings de Educação Executiva do Financial Times 2025



 4ª posição em programas abertos

 8ª posição em programas customizados

Reconhecimento que constrói futuros positivos.

Ter a Localiza ao lado
da sua empresa é sempre
um bom negócio.

 **Localiza**
empresas



Alugue, compre ou terceirize sua frota, com tudo que sua gestão precisa:

- ✓ Gestão de Frotas com controle total, assistência 24h e carros 0km personalizáveis.
- ✓ Caminhões com rastreamento, **suporte 24h** e consultoria especializada.
- ✓ Aluguel corporativo com tarifas especiais e **jornada 100% digital**.
- ✓ Tecnologia exclusiva para reduzir custos, prevenir acidentes e aumentar a produtividade.



Quer reduzir os custos e aumentar a produtividade?



Aponte a câmera
e entre em contato
com nossa equipe.

FALE COM A DOM CONTEXTO

REVISTA.FDC@FDC.ORG.BR

0800 941 9200

EDITOR-EXECUTIVO

Professor Paulo Resende

Diretor do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

EDITORIA E PRODUÇÃO

Cintia Maria Lamounier Coelho

Professora Áurea H. P. Ribeiro

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO GRÁFICO E REVISÃO

Criação&Design

Anderson Luizes – Designer Gráfico

Euler Rios – Coordenador

Rubens Cupertino – Revisor

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

IMAGENS

Adobe Stock

Freepik

As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade de seus autores. Não refletem necessariamente a opinião da publicação. É permitida a reprodução das matérias publicadas, desde que citada a fonte.

A **Fundação Dom Cabral** é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas. Há 49 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as empresas, construindo com elas soluções educacionais integradas, resultado da conexão entre teoria e prática. A vocação para a parceria orientou sua articulação internacional, firmando acordos com grandes escolas de negócios. A FDC está classificada entre as dez melhores escolas de negócios do mundo, segundo os Rankings de Educação Executiva do Financial Times 2024.



carta do editor

Nesta edição, a revista explora os caminhos que as médias empresas brasileiras podem seguir para não apenas sobreviver, mas prosperar em um cenário econômico global de constantes mudanças. O crescimento dessas empresas não depende apenas de recursos financeiros ou tecnológicos, mas, principalmente, de sua capacidade de alinhar propósito, inovação e adaptabilidade, sempre com foco nas necessidades reais de seus stakeholders.

Abordamos, em profundidade, o impacto das tendências macroeconômicas sobre o desempenho das médias empresas, destacando como esses fatores externos podem ser enfrentados com estratégias internas bem estruturadas. A gestão estratégica, com ênfase em práticas inovadoras e em gestão baseada em dados, é crucial para que as empresas possam não apenas reagir, mas antecipar mudanças e se posicionar de forma proativa no mercado.

A transformação digital é outro tema central desta edição, mostrando como o uso inteligente de tecnologia pode aumentar a produtividade, otimizar processos e, acima de tudo, humanizar o relacionamento com clientes e colaboradores. No entanto, a tecnologia sozinha não é a solução definitiva. A verdadeira transformação ocorre quando ela é integrada a uma cultura organizacional sólida, que privilegia a colaboração e o engajamento contínuo de todos os envolvidos.

A governança e gestão de pessoas também são elementos-chave para garantir a continuidade e a sustentabilidade das médias empresas. Em tempos de incerteza, a liderança deve ser capaz de equilibrar sua presença, favorecendo o desenvolvimento das equipes e permitindo-lhes crescer de forma autônoma. As práticas de governança eficiente asseguram que as decisões sejam tomadas com clareza e responsabilidade, gerando confiança tanto dentro quanto fora da organização.

Esses temas se entrelaçam para formar um conjunto de estratégias que permitirão às médias empresas não apenas enfrentar os desafios, mas também aproveitar as oportunidades de um futuro mais próspero e sustentável. As empresas que souberem combinar agilidade, inovação e um propósito claro estarão mais preparadas para gerar valor, diferenciar-se no mercado e se tornar agentes de mudança positiva na economia.

Convidamos você a refletir sobre as questões levantadas e a se inspirar nas soluções propostas, para que sua empresa possa avançar com confiança rumo ao futuro.

PAULO RESENDE
Editor Executivo

SUMÁRIO

- 5** **Um futuro positivo para as médias empresas no novo contexto,**
por Diego Marconatto e Adriano Amui
- 12** **Tecendo futuros mais positivos: Inovações sociais e tecnológicas no agora,** por Sabina Deweik
- 17** **Médias empresas no Brasil: Resiliência em meio ao caos econômico,**
por Eduardo Menicucci, Plínio Rafael Monteiro Reis e Áurea H. P. Ribeiro
- 25** **Raio X das médias empresas: Diagnóstico das principais características, desafios e oportunidades das médias empresas,** por Áurea H. P. Ribeiro, Diego Marconatto e Plínio Rafael Monteiro Reis
- 37** **Ultrapassando o limiar de média para grande: Estratégias e práticas empresariais para a transição de empresas de médio porte para se tornarem grandes organizações,** por Gerson Baffini e David Martins Zini
- 43** **Marketing H2H: A revolução humanizada dos negócios,**
por Marcos Bedendo e Adriano Amui
- 51** **VCW – Value Creation Wheel: Análise do modelo de criação de valor nas médias empresas e seu impacto no crescimento sustentável,**
por Fabian Salum e Karina Coleta
- 56** **Como a IA pode ser a chave para uma gestão mais eficiente e orientada a dados,** por Diocélio Dornela Goulart
- 65** **Maturidade Data & AI Driven das médias empresas brasileiras,**
por Pedro Augusto Bocchese
- 72** **Tecnologia aliada a vendas como alavanca de crescimento: A integração de soluções tecnológicas nas áreas de vendas para impulsionar o crescimento das médias empresas,** por Juliano Martins
- 80** **Quando ajudar não ajuda,** por Livia Mandelli
- 84** **Prosperidade na empresa familiar: Entre desafios, sucessão e governança,** por Elismar Álvares e Selma Rodrigues



Um futuro positivo para as médias empresas no novo contexto

POR ***DIEGO MARCONATTO E ADRIANO AMUI***

Imagine uma média empresa brasileira em 2030. Seus concorrentes são algoritmos. Seus talentos estão em três continentes. Seus clientes querem propósito, preço e velocidade. O que sustenta essa empresa nesse novo contexto? A resposta não está apenas na tecnologia ou no capital, mas na capacidade de trilhar um caminho de sentido, coerência e impacto real, ou seja, na sua capacidade de construir um futuro positivo.

Futuro positivo é aquele que equilibra crescimento acelerado e financeiramente robusto com humanidade e propósito. É a combinação harmoniosa de resiliência, ímpeto e versatilidade organizacional. Um futuro positivo é um horizonte de possibilidades que facilita a

transformação de incertezas e carências em oportunidades concretas de geração de novos valores para clientes, colaboradores, comunidades e acionistas.

Sim, o futuro é incerto; mas também é maleável. As médias empresas estão entre as organizações capazes de moldá-lo com mais sentido, coerência e impacto real. Sua agilidade, enraizamento territorial e proximidade com pessoas e comunidades locais as posicionam como agentes regenerativos fundamentais para a economia brasileira.

Esse caminho não é isento de desafios. As novas realidades tecnológicas, geopolíticas e socioeconômicas impõem um ritmo acelerado de mudança e adaptação. As médias empresas que capturarem o espírito desse novo tempo e se posicionarem rapidamente para colher as oportunidades vindouras terão enorme vantagem sobre seus competidores.

Neste artigo, examinamos esse universo em transformação, identificando os caminhos que podem conduzir as médias empresas ao protagonismo na próxima fase do desenvolvimento econômico. Não se trata de uma análise meramente descritiva, mas de um convite à reflexão sobre como essas organizações podem moldar um futuro mais próspero, sustentável e humano.

O MOMENTO ATUAL DAS MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL O cenário econômico brasileiro de 2024 trouxe sinais encorajadores para as médias empresas. Com o PIB crescendo 3,4% e fechando o ano em R\$ 11,7 trilhões, o país demonstrou resiliência em um contexto global desafiador. Mais significativo ainda foi o desempenho específico das pequenas e médias empresas, cujo faturamento avançou 4,5% no período, superando as expectativas e evidenciando sua capacidade de adaptação e crescimento.

Esses números refletem uma transformação estrutural em curso, onde as médias empresas emergem como atores ainda mais relevantes numa nova economia. Enquanto grandes corporações enfrentam a carga inercial de estruturas complexas e pequenos negócios lutam pela sobrevivência, as médias empresas ocupam um espaço privilegiado: possuem a agilidade necessária para inovar e a estabilidade suficiente para executar.

A taxa de desemprego brasileira, que recuou para 6,6% em 2024 – o menor patamar da série histórica –, foi impulsionada significativamente pelas micro, pequenas e médias empresas, que lideraram a geração de empregos com crescimento de 3,41% e criação de 1,2 milhão de novas vagas. Este fenômeno ilustra como as médias empresas estão redefinindo o mercado de trabalho brasileiro.

O que torna este momento especialmente importante não são apenas indicadores econômicos favoráveis. É a convergência de múltiplas tendências que favorecem organizações com características específicas: flexibilidade para se adaptar rapidamente, proximidade com clientes e comunidades, capacidade de inovação sem burocracias excessivas e uma cultura organizacional que pode ser moldada com propósito claro.

As médias empresas vêm sendo reconhecidas pela literatura internacional, como “agentes regenerativos” – organizações que criam valor de forma sustentável para todos os *stakeholders*. Diferentemente das grandes corporações, frequentemente pautadas por pressões de curto prazo do mercado financeiro, ou das pequenas empresas, que lutam pela sobrevivência diária, as médias empresas podem equilibrar crescimento com impacto, eficiência com humanização, inovação com estabilidade.

Mas o caminho para esse futuro positivo não está livre de obstáculos. A baixa produtividade crônica do Brasil, que nos posiciona em 50º lugar em um ranking de 66 países, é um obstáculo estrutural que afeta diretamente a competitividade das nossas empresas. Esse cenário é agravado por desafios internos significativos: dados agregados mostram que elas apresentam baixo nível de maturidade em gestão e governança, especialmente em dimensões cruciais como Pessoas, Inovação e Transformação Digital.

O Índice de Transformação Digital Brasil (ITDBr) de 2024, embora mostre avanço em relação ao ano anterior, ainda revela um estágio de maturidade geral considerado baixo (3,7 de 6), com desafios importantes em áreas como Infraestrutura e Estratégia de Tecnologia. Esses dados comprovam que nossas médias empresas precisam fechar lacunas críticas, sob o risco de ficarem para trás em um cenário de competição cada vez mais acirrado.

Estudos recentes do World Bank (2023) revelam que a baixa produtividade das médias empresas na América Latina tem raízes mais culturais que tecnológicas: estruturas de comando hierárquicas, baixa confiança interpessoal e gestão deficiente. Esta descoberta é paradoxalmente otimista: problemas culturais podem ser transformados.

OS PRINCIPAIS DESAFIOS: NAVEGANDO EM ÁGUAS TURBULENTAS As médias empresas brasileiras, apesar de sua resiliência e potencial, navegam em um cenário repleto de desafios complexos e interconectados. Essas pressões, tanto externas quanto internas, exigem uma capacidade de adaptação e uma visão estratégica apuradas para garantir não apenas a sobrevivência, mas a prosperidade.

MACROTENDÊNCIAS: O CENÁRIO EXTERNO O ambiente global impõe uma série de riscos e oportunidades que impactam diretamente as operações e estratégias das empresas.

Geopolítica em ebulição: a instabilidade global, marcada por conflitos como a guerra na Ucrânia e tensões comerciais, cria um ambiente de forte incerteza. No entanto, essa mesma instabilidade posiciona o Brasil como um “porto seguro” e um parceiro estratégico para nações que buscam diversificar suas cadeias de suprimentos. A riqueza em recursos naturais e o potencial em sustentabilidade reforçam essa oportunidade.

Revolução tecnológica: a tecnologia, especialmente a Inteligência Artificial (IA), é uma força de dupla face. Por um lado, representa um risco existencial, com o potencial de tornar modelos de negócio e até indústrias inteiras obsoletas. Por outro, é uma enorme alavanca de oportunidade para ganhos de produtividade, competitividade e inteligência de gestão.

A transição verde e a economia da sustentabilidade: A crescente demanda por práticas ESG é uma das mais poderosas forças atuais. O risco para quem não se adapta é a exclusão de mercados e fontes de capital. Já a oportunidade, especialmente para o Brasil, é imensa. As médias empresas, por sua agilidade, podem liderar a transição para uma economia de baixo carbono.

A reconfiguração das cadeias globais de valor: a pandemia e as tensões geopolíticas explodiram o risco associado à dependência de insumos de regiões distantes e instáveis. Essas realidades aceleraram a busca por cadeias de suprimentos mais resilientes e regionais. A oportunidade é transformar o Brasil em um polo industrial e de serviços para as Américas.

Mudanças socioculturais: a dinâmica social e cultural também pressiona as empresas. O envelhecimento da população e a convivência de múltiplas gerações no ambiente de trabalho criam desafios e oportunidades. Além disso, há uma crescente valorização do propósito, da qualidade de vida e do bem-estar por parte dos colaboradores e consumidores.

PRESSÕES INTERNAS: OS DESAFIOS DENTRO DE CASA Enquanto as macrotendências moldam o grande campo do jogo, os maiores obstáculos e oportunidades residem dentro da própria organização.

O Paradoxo da produtividade e gestão: o desafio mais crítico é a baixa produtividade empresarial, diretamente ligada à relativa incipiência da gestão. A pesquisa da FDC Maturidade em Gestão e Governança das Médias Empresas revela que a maioria ainda se encontra em estágios iniciais ou emergentes em dimensões-chave, como Gestão de Pessoas, Inovação

e Transformação Digital. Isso se traduz em processos pouco estruturados, dificuldade em traduzir estratégia em resultados consistentes e uma gestão reativa em vez de proativa.

Conflitos geracionais e sucessão: o choque de gerações é especialmente sensível nas empresas de controle familiar, que representam 71% das médias empresas brasileiras. A transição de liderança entre gerações, se não for bem planejada, pode gerar conflitos que paralisam a empresa. A pesquisa da FDC Médias Empresas de Alto Crescimento aponta que apenas 24% das empresas familiares possuem um plano de sucessão formalizado, evidenciando uma vulnerabilidade crítica. A oportunidade reside em combinar a experiência da geração mais velha com a abertura da nova geração à tecnologia e às novas tendências de gestão.

CONSTRUINDO O FUTURO POSITIVO Se os desafios são complexos e as oportunidades vastas, a questão central para as médias empresas é: como, na prática, navegar neste cenário? A resposta não pode estar em uma única solução, mas sim na construção de um conjunto de capacidades interligadas que transformam potencial em performance real. Apresentamos sete caminhos estratégicos fundamentais.

Gestão baseada em dados e IA para crescimento acelerado: a intuição que trouxe as médias empresas até aqui precisa ser potencializada por dados. Em um mercado competitivo, decisões baseadas em evidências são cruciais. Isso significa adotar uma cultura *data-driven*, implementando sistemas de Business Intelligence (BI) para monitorar indicadores-chave e utilizando IA para otimizar processos, como previsão de demanda e personalização da experiência do cliente.

Liderança transformadora e propósito como pilar estratégico: o principal ativo de uma média empresa são suas pessoas. A liderança tem o papel de criar um ambiente onde os talentos possam prosperar como seres humanos, o que hoje vai muito além do salário. A Eureka, empresa especializada em saúde mental, ilustra essa prática ao aplicar seu propósito internamente, usando uma cultura de cuidado e bem-estar como um ímã para atrair e reter talentos.

Inovação no Modelo de Negócio – gerando novo valor: a inovação mais poderosa nem sempre é a de produto, mas a dos processos e, principalmente, dos modelos de negócio. Trata-se de encontrar novas formas de criar, entregar e capturar valor, aumentando a produtividade e a diferenciação. Uma prática eficaz é utilizar metodologias como o Value Creation Wheel, que promove a co-criação de soluções com clientes e parceiros.

Governança sólida: o alicerce da prosperidade familiar: para as empresas de controle familiar, a governança é um fator crucial que define a linha entre o crescimento sustentável

e a estagnação. A pesquisa da FDC Trajetórias de Alto Crescimento mostra que a ausência de planejamento de sucessão é uma vulnerabilidade crítica. A solução passa por profissionalizar a gestão, estabelecer conselhos com membros independentes e criar acordos de sócios e protocolos familiares claros.

Marketing de Pessoas para Pessoas (H2H) – conectar para escalar: em um mundo digital, a conexão humana ganhou ainda mais relevância. As médias empresas podem usar a proximidade com seus clientes como uma vantagem estratégica. A sugestão é investir em estratégias de marketing que contam a história e o propósito da marca, utilizando a tecnologia não para substituir o contato humano, mas para enriquecê-lo.

Vendas como alavanca de crescimento (Sales-Led Growth): o crescimento de alta performance está diretamente ligado à sofisticação da área de vendas. Uma prática essencial é transformar a equipe de vendas em consultores de confiança, investindo em sua capacitação contínua e em tecnologias para otimizar processos.

Sustentabilidade e impacto como estratégia de negócio: A sustentabilidade deixou de ser um custo para se tornar uma poderosa fonte de diferenciação competitiva. A Dengo Chocolates é um *case* exemplar dessa estratégia. Ao integrar práticas ESG no *core* do seu negócio, garantindo remuneração justa aos produtores e usando ingredientes nacionais, a empresa não apenas criou um produto de alta qualidade, mas também uma marca com um propósito forte. Essa abordagem autêntica ressoa com os consumidores, fortalece a marca e abre portas para mercados internacionais exigentes, provando que é possível alinhar lucro e propósito de forma sustentável.

Esses caminhos não são independentes; eles se reforçam mutuamente. Uma liderança transformadora facilita a implementação de uma governança sólida. Uma gestão baseada em dados potencializa a inovação no modelo de negócio. Juntos, eles formam um sistema robusto que prepara a média empresa não apenas para sobreviver, mas para liderar e prosperar no futuro.

A DÉCADA DA MÉDIA EMPRESA BRASILEIRA O cenário que se desenha para os próximos anos é, inegavelmente, um dos mais complexos e desafiadores da história recente. Entre tensões geopolíticas crescentes, revoluções tecnológicas disruptivas e novas demandas sociais e ambientais cada vez mais urgentes, a tentação de paralização diante da incerteza é grande. Contudo, é precisamente neste ambiente de mudanças aceleradas que as médias empresas brasileiras podem encontrar suas maiores oportunidades de crescimento e diferenciação.

Os obstáculos são reais e não podem ser subestimados. No entanto, as ferramentas para superá-los estão mais acessíveis do que nunca. A transformação digital, a gestão de pessoas com foco em propósito, a governança sólida e a inovação em modelos de negócio não são mais conceitos distantes ou abstratos, mas caminhos práticos e testados por empresas que já colhem os frutos dessa transformação.

A verdadeira vantagem competitiva não virá da simples adoção de tecnologias ou metodologias isoladas, mas da capacidade de integrar essas ferramentas em uma visão coerente e sustentável de futuro. As médias empresas que conseguirem fazer essa síntese estratégica, combinando agilidade operacional com propósito claro, eficiência com humanidade, crescimento com sustentabilidade, estarão preparadas não apenas para navegar nas águas turbulentas dos próximos anos, mas para emergir como líderes de uma nova economia mais consciente e responsável.

O futuro positivo das médias empresas brasileiras não é uma utopia distante, mas uma possibilidade concreta e ao alcance daquelas que tiverem a coragem de abraçar a mudança e a sabedoria de construir sobre bases sólidas. A década que se inicia pode ser, verdadeiramente, a década da média empresa brasileira.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

KOTLER, P.; Pfoertsch, W.; SPONHOLZ, U. (2021). *H2H Marketing*. Cham: Springer International Publishing.

WAHL, D. C. (2016). *Designing regenerative cultures*. Triarchy Press.

HAMEL, G.; ZANINI, M. (2020). *Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them*. Harvard Business Press.

World Bank (2023). *Productivity in the Age of Uncertainty*.

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).

ADRIANO AMUI é fundador e diretor da Esfera Vendas, Trade & Marketing e do INVENT - Instituto Nacional de Vendas e Trade Marketing, professor convidado da Fundação Dom Cabral e da ESPM-SP e mestre em Administração pela FGV.



Tecendo futuros mais positivos: Inovações sociais e tecnológicas no agora

POR **SABINA DEWEIK**

Como você vê o futuro determina suas ações no presente. Essa simples e poderosa afirmação pode ser transformadora. Em meu trabalho como futurista, caçadora de tendências e *coach* ontológica, não raro percebo que a forma como enxergamos a nossa realidade determina a realidade na qual vivemos e vamos viver. A realidade não existe, ela é criada por nós. Portanto, é essencial nos perguntarmos quais realidades estamos criando individual e coletivamente que irão definir nossos futuros.

Ao enxergarmos o futuro de modo positivo, nossas ações nos conduzem para algo mais positivo. É importante ressaltar que não se trata de sermos ingênuos nem utópicos ou de imaginarmos realidades perfeitas. Tampouco nos serve imaginarmos realidades distópicas, como nos induzem tantos filmes de ficção científica. Nessas narrativas, de 1984 a Black

Mirror, somos confrontados com futuros em que a tecnologia aprisiona, o Estado domina ou a ecologia colapsa de formas inescapáveis. Esse viés distópico funciona como uma armadilha: ao apresentar cenários extremos de fracasso, ele tende a paralisar nossa imaginação, afinal, por que tentar inovar se “já sabemos” que o futuro será sombrio? Além disso, os roteiros distópicos raramente mostram caminhos de reversão ou aprendizado coletivo: o caos é quase absoluto e as soluções individuais, quase sempre insustentáveis. Fica subentendido que ou alguém “salva o mundo” (o herói solitário) ou estamos todos condenados. Esse enredo reforça a ideia de que mudanças são atos isolados de coragem e não processos colaborativos, que se constroem na prática cotidiana, passo a passo.

Quando deixamos de encarar o futuro como um duelo entre o sonho perfeito da utopia e o pesadelo da distopia, abrimos espaço para uma experiência muito mais produtiva: a **protopia**. Em vez de ficarmos presos a uma alternância exaustiva entre “tudo ótimo” e “tudo péssimo”, passamos a enxergar o amanhã como um terreno de cultivo contínuo, onde cada gesto e cada decisão contam como sementes que germinam para formar realidades melhores, não num salto quântico, mas num crescendo de pequenos avanços. Na **protopia**, futuros são construídos passo a passo, a partir de ações concretas, e nosso olhar deixa de oscilar entre extremos e se alinha à chamada *Esperança Ativa*. O líder deixa de ser o herói solitário que triunfa contra todas as probabilidades e assume a postura de facilitador de experimentos coletivos. Essa nova forma de ação reconhece que estamos vivendo em meio a uma “poli-crise”, essa teia de crises econômicas, sociais, climáticas, tecnológicas e humanitárias que estão interligadas, mas recusa o desânimo em favor da crença de que “as coisas vão melhorar se agirmos agora”. É uma abordagem mais prática e ativa, que nos devolve agência e a possibilidade de agir sobre o presente.

Estamos em uma grande **crise de imaginação**. Precisamos ativar novas narrativas para resolver as grandes questões de cenários globais e organizacionais. Hoje, uma empresa não pode apenas gerir lucros e perdas. É preciso assumir o papel de **arquiteta de um futuro vivo, plural e regenerativo**, indo além das estratégias convencionais e repensando a essência do negócio como um organismo vivo, que respira junto à comunidade, à cultura e ao planeta. Algumas organizações estão mostrando o caminho. A **Patagonia**, ao declarar “O planeta é nosso único acionista”, em 2022, transformou sua governança para alinhar lucro e propósito. Em 2022, a empresa concretizou sua filosofia: todas suas ações foram transferidas para duas organizações sem fins lucrativos, a Holdfast Collective e a Patagonia Purpose Trust, que

canalizam 100% dos lucros excedentes em direção a projetos de conservação ambiental e ativismo climático. Com isso, a empresa garantiu que decisões sobre expansão de mercado, desenvolvimento de produtos ou eventuais dividendos sejam tomadas sempre em função do impacto ecológico e social, e não apenas de métricas de rentabilidade. O resultado prático já se reflete em iniciativas como o programa Worn Wear, que repara, revende e recicla roupas usadas, prolongando ciclos de vida dos produtos e reduzindo drasticamente a pegada de carbono e o consumo de recursos naturais.

Nesse cenário de futuros, também não podemos ignorar as fraturas que já estão presentes no tecido organizacional. Um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas atualmente é o **conflito geracional**. Estamos, pela primeira vez na história, com até quatro gerações coexistindo no mesmo ambiente de trabalho: Baby Boomers, Geração X, Millennials, Geração Z e, em breve, a Alpha. Cada uma com suas visões de mundo, valores, estilos de comunicação e expectativas. De um lado, jovens pedem mais propósito, flexibilidade, diversidade e cuidado com a saúde mental. Do outro, gerações anteriores cobram resiliência, hierarquia e entregas consistentes. A falta de pontes entre essas visões pode gerar silos invisíveis, ruídos na comunicação, queda no engajamento e perda de talentos. Segundo o *Relatório de Tendências em Recursos Humanos 2025*, da Thomas International, **67% dos empregadores consideram a resiliência, flexibilidade e agilidade as habilidades mais cruciais**, competências que transcendem idade e exigem escuta ativa e inteligência intergeracional. Um dos exemplos assertivos de como colocar em prática a diversidade etária no ambiente corporativo vem da IBM, pioneira em seu programa de *reverse mentoring*. Lançado em 2012, ele convida jovens, em geral Millennials e Geração Z, a “mentorar” executivos veteranos em temas digitais e de cultura organizacional. A iniciativa vem ao encontro a um dado da Harvard Business Review, que confirma: empresas que adotam o *reverse mentoring* registraram 14% de aumento no engajamento interno. (<https://hbr.org/2019/10/why-reverse-mentoring-works-and-how-to-do-it-right>). O modelo promove compreensão mútua entre gerações, diminui preconceitos e fortalece a cultura de aprendizagem contínua.

Ao mesmo tempo, vivemos o salto vertiginoso da tecnologia. A adoção de inteligência artificial, automações e ferramentas generativas estão transformando o mundo do trabalho em velocidade sem precedentes. Como aponta o *Future of Jobs Report 2025*, do Fórum Econômico Mundial, até 2030, **92 milhões de empregos poderão ser deslocados pelas transformações tecnológicas** e **170 milhões de novas vagas deverão ser criadas**, resultando em

um saldo líquido de +78 milhões de empregos. Esse cenário impõe um desafio duplo: não basta ofertar vagas, é urgente requalificar a força de trabalho existente. Cerca de **39%** das competências hoje, em uso, estarão **obsoletas dentro de cinco anos** (*Future of Jobs Report 2025* do Fórum Econômico Mundial). Por isso, falar das **habilidades em fluxo** é reconhecer que não basta adquirir um conjunto fechado de conhecimentos; é preciso embarcar num processo contínuo de atualização, onde o profissional se reinventa a cada projeto, aprendendo, desaprendendo e reaprendendo. Nesse ambiente, os **polímatas modernos**, aqueles que transitam entre diversas áreas de saber, ganham vantagem, pois conectam *insights* de disciplinas distintas para antecipar tendências e resolver problemas complexos antes mesmo que se cristalizem. Mas não é apenas a quantidade de áreas que importa, e sim a **profundidade crítica** com que se domina cada uma, combinada à **agilidade de aprendizado**. Diante disso, a pergunta que devemos nos fazer não é se vamos usar IA, mas **como, por quê e com qual impacto**. Precisamos formar líderes que saibam integrar o “High Tech” com o “High Touch”: seres humanos que tomam decisões não apenas baseadas em dados, mas em valores. Que entendam que a inteligência das máquinas deve estar a serviço da sabedoria humana e não o contrário.

E tudo isso acontece em um contexto em que a **saúde mental e social** tornou-se pauta urgente. Os transtornos de ansiedade e depressão aumentaram **25% após a pandemia**, segundo a **Organização Mundial da Saúde**, e hoje são uma das principais causas de afastamento no trabalho. Vivemos uma era de exaustão crônica e hiperconexão solitária. Como criar o novo sem cuidar de quem cria? É aqui que entra a **Saúde Social**, conceito emergente que compreende nossa capacidade de criar e sustentar vínculos significativos, tanto no trabalho quanto na vida. Segundo a pesquisadora **Kasley Killam**, conexões humanas de qualidade são o principal fator de longevidade e prosperidade. Pessoas com laços sociais fortes têm **50% mais chances de viver mais** (Holt-Lunstad, Brigham Young University, *PLOS Medicine*, 2010), enquanto a solidão crônica tem impacto equivalente a fumar 15 cigarros por dia (CDC, U.S. Surgeon General Report, 2023). Empresas que entendem isso já estão redeseenhando suas culturas, oferecendo ambientes psicologicamente seguros, promovendo redes de apoio e investindo em **pertencimento como ativo estratégico**. Em um mundo cada vez mais hiperconectado, criar rituais de conexões sociais será vantagem competitiva.

Não existe futuro próspero sem saúde coletiva, nem inovação que floresça sem bem-estar, tampouco regeneração sem consciência. Por isso, o chamado é claro: precisamos de

empresas que olhem para os futuros com coragem, que liderem a partir de uma ética do cuidado, da escuta e da ação. Organizações que reconheçam que o tempo da neutralidade acabou e que o presente é o único lugar onde futuros podem ser transformados.

É hora de **colonizarmos a imaginação com imagens positivas do amanhã**. Futuros positivos não surgem da negação da realidade, mas da coragem de sonhar no meio do caos. Como diz o artista Reuben Wu: “Nas margens, além do binário, existe um espaço de possibilidades.” É nesse espaço que devemos atuar: com ética, imaginação e ação. Porque os amanhãs são feitos do que escolhemos cultivar hoje.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025* [Internet]. Geneva: World Economic Forum; 2025. Disponível em: <https://weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025>

Killam K. *The Art and Science of Connection: Why Social Health is the Missing Key to Living Longer, Healthier* [Livro]. 1ª ed. [S.l.]: [s.n.]; 2024.

Protopia Futures. *Protopia Futures Framework* [Internet]. 2022. Disponível em: <https://medium.com/protopia-futures-framework>

Case Study: Patagonia – Purpose Over Profit [Internet]. 2023. Disponível em: <https://causeartist.com/case-study-patagonia>

Feld JH. Why reverse-mentoring works and how to do it right. *Harvard Business Review* [Internet]. 2019 Oct 24. Disponível em: <https://hbr.org/2019/10/why-reverse-mentoring-works-and-how-to-do-it-right>

SABINA DEWEIK é professora convidada da Fundação Dom Caral, pioneira em Cool Hunting no Brasil, caçadora de tendências, futurista, coach ontológica e SXSW speaker.



Médias empresas no Brasil: Resiliência em meio ao caos econômico

Compreenda os desafios das médias empresas brasileiras no período de 2021 a 2024, por meio da trajetória das receitas, da rentabilidade, dos investimentos e da sua saúde financeira.

POR **EDUARDO MENICUCCI, PLINIO RAFAEL MONTEIRO REIS
E ÁUREA H. P. RIBEIRO**

No período compreendido entre os anos de 2021 e 2024, o ambiente macroeconômico tem testado a resiliência de todas as empresas brasileiras e, principalmente, das médias. Com instabilidades políticas, choques externos e um cenário interno de juros elevados, compreender a trajetória recente das médias empresas torna-se essencial. Este artigo apresenta dados de como essas importantes empresas vêm enfrentando esses desafios e o que se pode esperar para o futuro do segmento.

A TRAVESSIA MACROECONÔMICA (2021–2024) Para uma avaliação mais precisa da performance financeira das médias empresas, é fundamental estabelecer parâmetros comparativos e compreender o contexto macroeconômico nacional. Nesta seção, apresentamos alguns paralelos com indicadores da economia brasileira que servirão como referência para a análise setorial do desempenho das médias empresas.

Um dos principais referenciais é a evolução do Produto Interno Bruto (PIB), que fornece uma base objetiva para comparar o crescimento das médias empresas em relação ao comportamento da economia como um todo. Os dados consolidados na Tabela 1 ilustram essa comparação.

TABELA 1 | INDICADORES MACROECONÔMICOS DO BRASIL (2021-2024)

Indicador	2021	2022	2023	2024*	Média
PIB Total – variação anual (%)	4,60%	2,80%	2,90%	3,00%	3,33%
PIB Indústria – variação anual (%)	-0,80%	0,70%	4,60%	-1,10%	0,82%
PIB Comércio – variação anual (%)	1,50%	2,30%	3,90%	3,20%	2,72%
PIB Serviços – variação anual (%)	2,40%	2,70%	3,00%	2,90%	2,75%
Taxa SELIC (meta – fim de ano, %)	9,25%	13,75%	11,75%	12,25%	12,58%
IPCA – inflação acumulada no ano (%)	10,06%	5,80%	4,50%	4,80%	6,26%
IGP-M – inflação acumulada no ano (%)	23,14%	5,50%	-3,50%	6,00%	7,37%
Dólar – cotação fim de ano (R\$)	R\$ 5,58	R\$ 5,48	R\$ 5,08	R\$ 6,19	R\$ 5,58

FONTE: IBGE (CONTAS NACIONAIS TRIMESTRAIS), BANCO CENTRAL DO BRASIL (RELATÓRIO FOCUS E SÉRIES TEMPORAIS), FGV (IGP-M), E B3 (COTAÇÃO DÓLAR). ELABORAÇÃO PELO CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC.

De 2021 a 2024, o PIB brasileiro cresceu cerca de 3,33% na média – acima dos 2,22% históricos no Plano Real (1995-2024). No entanto, os setores produtivos viveram altos e baixos: a indústria caiu em 2021 e 2024, o comércio mostrou crescimento moderado e os serviços mantiveram trajetória mais estável.

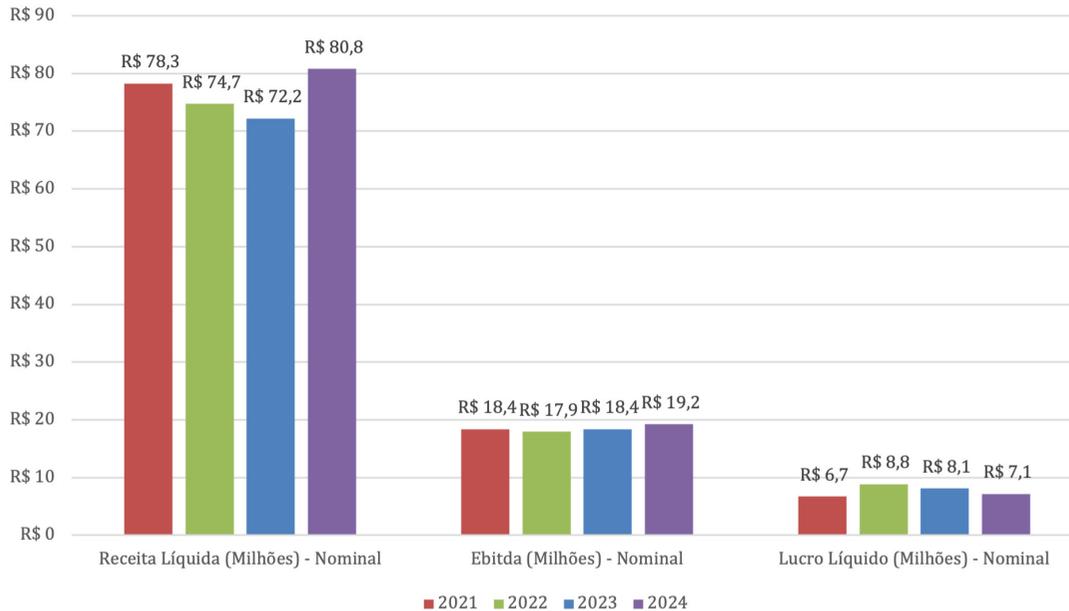
Paralelamente, podemos analisar a trajetória volátil e distinta da inflação ao longo do período, conforme seus dois principais indicadores: 1) IPCA, considerado a inflação oficial, e; 2) IGP-M, conhecido por sua maior sensibilidade a preços no atacado e câmbio. Entre 2021 e 2024, o IPCA registrou uma média anual de 6,3%, enquanto o IGP-M, mais instável, teve média de aproximadamente 7,4%. O dólar também oscilou de forma expressiva:

partindo de R\$ 5,58 em 2021, recuou para R\$ 5,08 em 2023, antes de subir novamente para R\$ 6,19 ao final de 2024.

Relacionado ao contexto inflacionário e flutuação cambial, destaca-se a tendência de elevação da taxa básica de juros da economia brasileira (SELIC), que em 2021 era 9,25% ao ano, atingiu 13,75% em 2022 e, desde então, permaneceu em dois dígitos (12,25% em 2024), o que pressiona os custos de capital das médias empresas brasileiras.

DESEMPENHO GERAL DAS MÉDIAS EMPRESAS De posse de uma visão geral do contexto macroeconômico, podemos agora concentrar a atenção no desempenho financeiro das médias empresas brasileiras. Para isso, utilizamos dados do Radar de Mercado da FDC – Edição 2025, que analisou informações financeiras de mais de 10.000 médias empresas no período de 2021 a 2024. O Gráfico 1 apresenta a evolução de três indicadores-chave: Receita Líquida, EBITDA e Lucro Líquido.

GRÁFICO 1 | MEDIDAS FINANCEIRAS NOMINAIS (2021-2024): TOTAL DA AMOSTRA.



FONTE: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC. OBSERVAÇÃO: A) PERCENTUAIS 2021 | % EBITDA = 23,5% | % LUCRO LÍQUIDO = 8,6%; B) PERCENTUAIS 2022 | % EBITDA = 24,0% | % LUCRO LÍQUIDO = 11,8%; C) PERCENTUAIS 2023 | % EBITDA = 25,5% | % LUCRO LÍQUIDO = 11,2%; D) PERCENTUAIS 2024 | % EBITDA = 23,8% | % LUCRO LÍQUIDO = 8,8%

Os dados indicam que a Receita Líquida nominal apresentou oscilações ao longo do período, com uma queda acumulada entre 2021 e 2023, seguida de uma recuperação em 2024, embora em ritmo inferior à inflação acumulada no mesmo intervalo. O EBITDA manteve-se relativamente estável, o que sugere a preservação da eficiência operacional em termos nominais. Já o Lucro Líquido apresentou uma trajetória descendente, possivelmente refletindo pressões relacionadas ao aumento dos custos financeiros e da carga tributária incidente sobre as médias empresas.

Ao se comparar esse desempenho com os dados da economia nacional, observa-se que o crescimento médio anual da Receita Líquida das empresas de médio porte foi de apenas 1,05%, cerca de um terço da média de crescimento do PIB no mesmo período (3,33%). Esse descompasso pode indicar limitações estruturais ao ganho de escala e competitividade no segmento.

RADIOGRAFIA SETORIAL A análise setorial dos dados financeiros das médias empresas brasileiras entre 2021 e 2024 revela comportamentos distintos entre os principais segmentos da economia: indústria, comércio e serviços. Os dados gerais da análise estão resumidos na Tabela 2.

TABELA 2 | MEDIDAS FINANCEIRAS NOMINAIS (2021-2024): TOTAL DA AMOSTRA

Ano	Variável	Setor		
		Indústria	Comércio	Serviços
2021	Receita Líquida (Milhões)	R\$ 88,5	R\$ 103,2	R\$ 59,8
	Ebitda (Milhões)	R\$ 19,2	R\$ 15,5	R\$ 19,2
	Lucro Líquido (Milhões)	R\$ 7,3	R\$ 6,0	R\$ 6,8
2022	Receita Líquida (Milhões)	R\$ 81,7	R\$ 96,1	R\$ 59,0
	Ebitda (Milhões)	R\$ 18,8	R\$ 10,9	R\$ 19,9
	Lucro Líquido (Milhões)	R\$ 11,4	R\$ 3,6	R\$ 9,1
2023	Receita Líquida (Milhões)	R\$ 80,7	R\$ 87,2	R\$ 60,4
	Ebitda (Milhões)	R\$ 17,0	R\$ 9,5	R\$ 22,9
	Lucro Líquido (Milhões)	R\$ 7,7	R\$ 2,9	R\$ 10,8
2024	Receita Líquida (Milhões)	R\$ 90,3	R\$ 98,5	R\$ 64,7
	Ebitda (Milhões)	R\$ 18,3	R\$ 10,0	R\$ 24,4
	Lucro Líquido (Milhões)	R\$ 6,1	R\$ 4,5	R\$ 9,3

Ano	Variável	Setor		
		Indústria	Comércio	Serviços
2021	% Ebitda	21,70%	15,00%	32,20%
	% Lucro Líquido	8,20%	5,80%	11,40%
2022	% Ebitda	23,00%	11,40%	33,70%
	% Lucro Líquido	14,00%	3,80%	15,50%
2023	% Ebitda	21,08%	10,90%	37,96%
	% Lucro Líquido	9,54%	3,30%	17,96%
2024	% Ebitda	20,27%	10,17%	37,74%
	% Lucro Líquido	6,80%	4,55%	14,45%

FONTE: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC.

A seguir, detalhamos o desempenho de cada setor com base nos dados do Radar de Mercado da FDC.

INDÚSTRIA O setor industrial apresentou uma trajetória de oscilação na receita líquida. Após quedas consecutivas em 2022 e 2023, houve recuperação em 2024, superando o patamar de 2021. O EBITDA manteve-se relativamente estável ao longo do período, com margens entre 20% e 23%, indicando controle eficiente dos custos operacionais mesmo diante da retração das receitas.

Entretanto, o lucro líquido da indústria sofreu queda expressiva nos dois últimos anos, passando de R\$ 11,4 milhões em 2022 para R\$ 6,1 milhões em 2024, o que sugere aumento da pressão financeira, seja por elevação de despesas financeiras, carga tributária ou outros fatores não operacionais.

COMÉRCIO Entre os três setores analisados, o comércio foi o mais afetado negativamente no período. A receita líquida apresentou queda acumulada de 15% entre 2021 e 2023 (de R\$ 103,2 milhões para R\$ 87,2 milhões), com leve recuperação em 2024, quando atingiu R\$ 98,5 milhões, valor ainda abaixo do nível observado em 2021.

O EBITDA, que era de R\$ 15,5 milhões em 2021, caiu para R\$ 10,0 milhões em 2024, reduzindo a margem EBITDA de 15% para pouco acima de 10%. O lucro líquido também encolheu significativamente, chegando a apenas R\$ 4,5 milhões em 2024. Esses resultados

indicam dificuldades em repassar custos ao consumidor e uma elevada sensibilidade ao crédito e às condições financeiras do mercado.

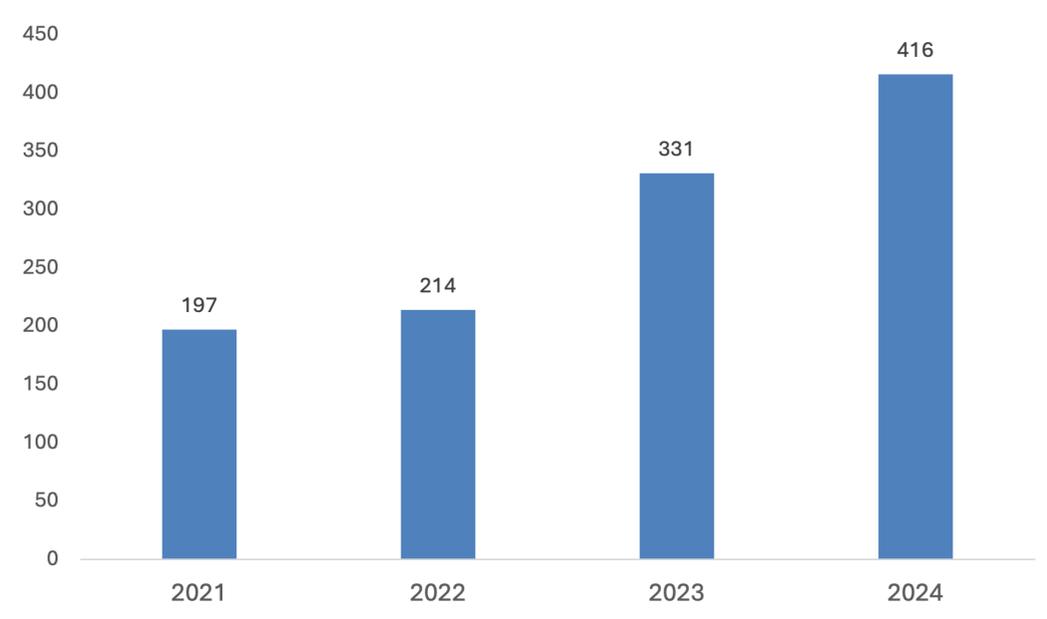
SERVIÇOS O setor de serviços mostrou o desempenho mais robusto e resiliente ao longo do período analisado. A receita líquida cresceu 8,2% entre 2021 e 2024, alcançando R\$ 64,7 milhões. Mais relevante, porém, foi a manutenção de margens elevadas: o EBITDA permaneceu acima de 30% durante todo o período, atingindo 37,7% em 2024.

O lucro líquido seguiu a mesma tendência, subindo de R\$ 6,8 milhões em 2021 para R\$ 9,3 milhões em 2024, com margem superior a 14%. Esse desempenho positivo pode ser atribuído à digitalização, escalabilidade dos modelos de negócios e maior capacidade de adaptação às mudanças de mercado por parte das empresas de serviços.

PERSPECTIVAS DE INVESTIMENTO Um aspecto relevante ao analisar o contexto das médias empresas é seu apetite por investimentos voltados ao crescimento do negócio. A partir de dados do Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC, observa-se que, mesmo diante de um ambiente macroeconômico desafiador, essas empresas demonstraram maior disposição para reinvestir parte de suas receitas.

O percentual geral de reinvestimento sobre o faturamento bruto aumentou de 3,99% em 2023 para 4,56% em 2024 para as médias empresas como um todo. Destacam-se no ano de 2024 o setor de serviços, com reinvestimento médio de 5,07%, e o setor industrial, com 4,40%. Já o setor de comércio, historicamente mais sensível à oscilação do crédito e à demanda, apresentou comportamento mais instável, saindo de uma intenção de investir 3,15% no segundo semestre de 2023 para 3,98% no segundo semestre de 2024.

RECUPERAÇÕES JUDICIAIS EM ALTA Um dos sinais mais preocupantes ao se analisar o cenário das médias empresas é o aumento expressivo no número de pedidos de recuperação judicial. Entre 2021 e 2024, o total de requerimentos mais que dobrou, passando de 197 para 416 casos, considerando o universo geral de médias empresas.

GRÁFICO 2 | RECUPERAÇÕES JUDICIAIS REQUERIDAS POR MÉDIAS EMPRESAS

FONTE: DADOS DO SERASA, TRABALHADOS PELO CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC.

Esse crescimento pode ser atribuído à combinação de diversos fatores adversos: juros elevados, margens de lucro pressionadas, dificuldades na renegociação de dívidas e a entrada em vigor do novo marco legal (Lei nº 14.112/2020), que atualizou as regras de recuperação judicial e pode ter facilitado seu acesso.

Apesar disso, a efetividade do instrumento ainda é questionável. De acordo com levantamento apresentado pela Escola Superior do IAB (2024), apenas 24,4% das empresas conseguem cumprir integralmente seus planos de recuperação.

CONCLUSÃO: A TRAVESSIA AINDA NÃO TERMINOU As médias empresas brasileiras continuam sua jornada em um ambiente marcado por múltiplos choques e incertezas. A manutenção das margens operacionais, mesmo diante da pressão sobre o lucro líquido, revela sinais de amadurecimento gerencial e resiliência diante dos desafios econômicos recentes.

Os dados de recuperação da receita e o aumento do percentual de reinvestimento no negócio são indicativos positivos. Ainda assim, o avanço expressivo nos pedidos de recuperação judicial sinaliza a necessidade urgente de políticas públicas mais eficazes – especialmente no que diz respeito ao acesso a crédito, à renegociação de dívidas e ao suporte à reestruturação empresarial.

O papel das médias empresas na economia brasileira é estratégico: seja na geração de empregos, na promoção da inovação ou no aumento da competitividade, esse nicho empresarial destaca-se por ter grande impacto e relevância econômica nacional. Com apoio institucional adequado, gestão profissionalizada e capacidade de adaptação, essas empresas podem superar o estágio de promessa e se consolidar ainda mais como pilares do desenvolvimento econômico sustentável do país.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Radar de Mercado das Médias Empresas 2025*. Coordenação de Áurea Helena Puga; autores: HORTA, Eduardo Menicucci Ferri; MONTEIRO, Plínio Rafael Reis. Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral – FDC Médias Empresas, 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Estatísticas*. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estatisticas>. Acesso em: jul. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Sistema de Contas Nacionais Trimestrais e Anuais*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9300-contas-nacionais-trimestrais.html>. Acesso em: jul. 2025.

MIGALHAS. Apenas 24,4% das empresas em recuperação judicial conseguem cumprir obrigações. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/quentes/405140/apenas-24-4-das-empresas-em-recuperacao-judicial-cumprem-obrigacoes>. Acesso em: 10 jul. 2025.

EDUARDO MENICUCCI é professor associado da Fundação Dom Cabral nas áreas de Finanças, Macro e Microeconomia, Análise de Crédito, Mercado de Capitais e Gestão Financeira. Mestre em Engenharia de Produção com ênfase em Gestão de Negócios, pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC e MBA Executivo em Finanças, pelo IBMEC/MG.

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.

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.

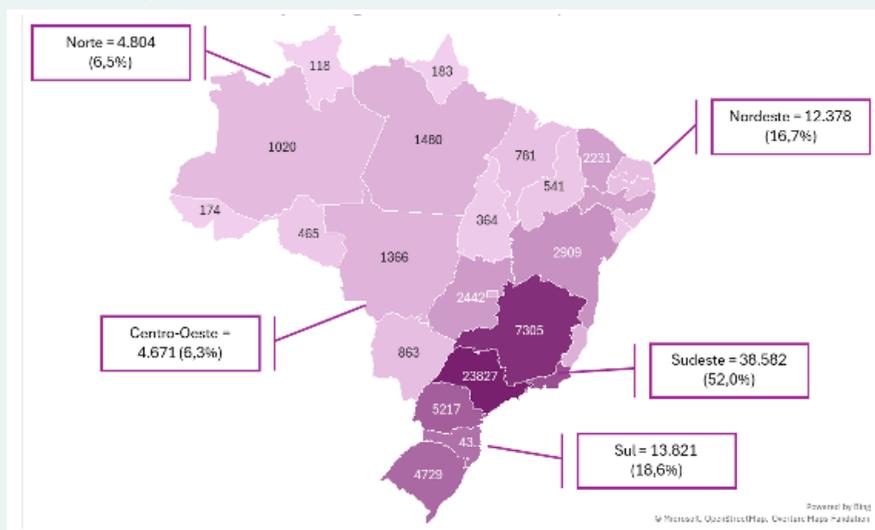
desses fatores visa oferecer uma base científica sólida para apoiar as médias empresas no seu desenvolvimento contínuo, com vistas à sua perenidade e sustentabilidade.

No presente artigo, buscamos apresentar uma visão transversal dos estudos realizados, compartilhando os principais aprendizados e *insights* adquiridos, com o objetivo de destacar as estratégias de sucesso que têm permitido que algumas médias empresas entreguem e capturem valor superior.

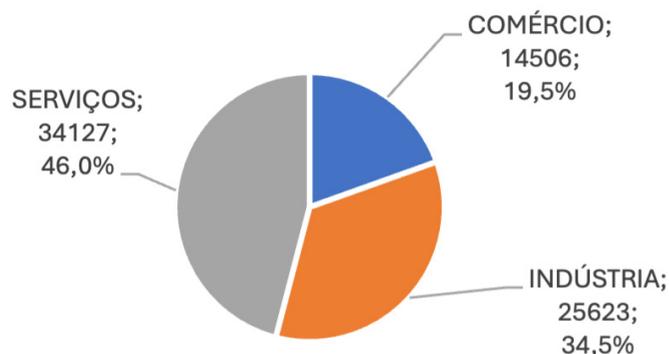
IMPORTÂNCIA DAS MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL E NO EXTERIOR No Brasil, as médias empresas representam apenas 0,89% do total de empresas no país, mas têm grande relevância econômica, especialmente nos setores industrial e de serviços. Elas são responsáveis por 24,5% do PIB da indústria e 36,3% do PIB do setor de serviços. Essas empresas também são responsáveis por 19% dos empregos no setor privado e 25% da massa salarial.

O Sudeste concentra a maioria das médias empresas no Brasil, com 52% delas localizadas nesta região, seguido pelo Sul, com 18,6%. Quando analisamos os setores de atuação das médias empresas, encontramos que 46% delas atuam no setor de serviços, 34,5% na indústria e 19,5% no comércio. A natureza jurídica dessas empresas também revela uma predominância de sociedades empresárias limitadas (74,1%), sendo que 70,9% delas são empresas familiares, um dado que ilustra a forte presença das famílias na gestão e governança dessas empresas.

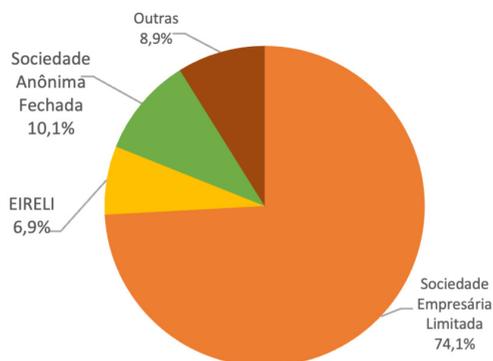
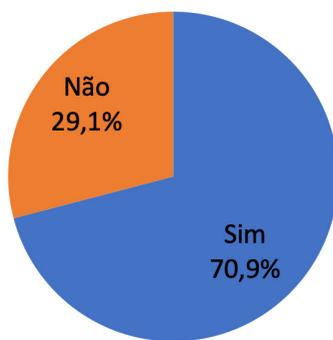
GRÁFICO 1 | DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL



FONTE: CADASTRO CENTRAL DE EMPRESAS DO IBGE (CEMPRE, 2022).

GRÁFICO 2 | DISTRIBUIÇÃO DAS MÉDIAS EMPRESAS POR SETOR

FONTE: ESTUDO “ESTRATÉGIAS DE ALTO CRESCIMENTO DAS MÉDIAS EMPRESAS”, CENTRO DE INTELIGÊNCIA DE MÉDIAS EMPRESAS DA FDC, 2022.

GRÁFICO 3 | NATUREZA JURÍDICA**GRÁFICO 4 | VOCÊ CONSIDERA A SUA EMPRESA COMO SENDO FAMILIAR?**

FONTE: DADOS EXTRAÍDOS DA REDESIM DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL E ANALISADOS NO ESTUDO “ESTRATÉGIAS DE ALTO CRESCIMENTO DAS MÉDIAS EMPRESAS”, CENTRO DE INTELIGÊNCIA DE MÉDIAS EMPRESAS DA FDC, 2022.

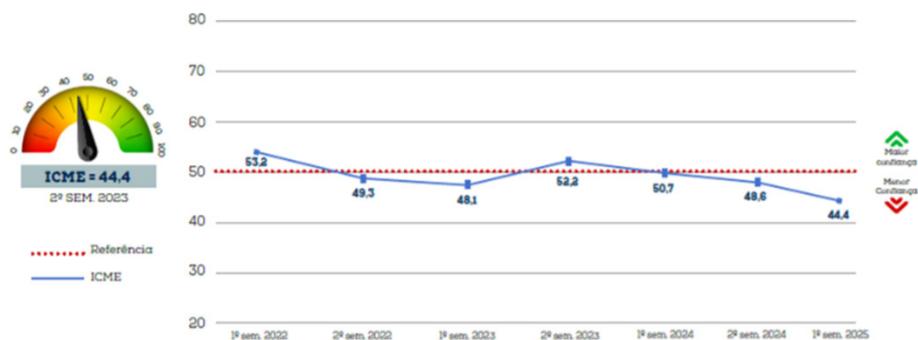
A EVOLUÇÃO DAS MÉDIAS EMPRESAS NOS ÚLTIMOS 4 ANOS Nos últimos anos, as empresas no Brasil têm sofrido forte instabilidade política, econômica e social. Dada a relevância das médias empresas, interessa-nos avaliar como este contexto tem se refletido nas Médias Empresas Brasileiras e quais aspectos da gestão e governança foram relevantes para que empresas tenham obtido maior sucesso em detrimento das crises.

Observa-se que o Índice de Confiança das Médias Empresas tem sido na maioria das vezes negativo, exceto no segundo semestre de 2022 e segundo semestre de 2023. Na última edição, primeiro semestre de 2025, apresentou seu pior desempenho, apresentando o valor de 44,4%, de baixa confiança.

O estudo que fundamentou a criação do Índice de Confiança buscou identificar as consequências da confiança para o negócio. Os empresários afirmaram que sua confiança influencia diretamente a intenção de crescer e de investir no negócio. Portanto, este patamar de confiança sem dúvidas compromete o desempenho e o resultado das organizações. Ao compararmos os dados do ICME e o desempenho das empresas, observamos coerência entre a confiança do empresário refletido no ICME e o desempenho apresentado no estudo anual de Radar de Mercado.

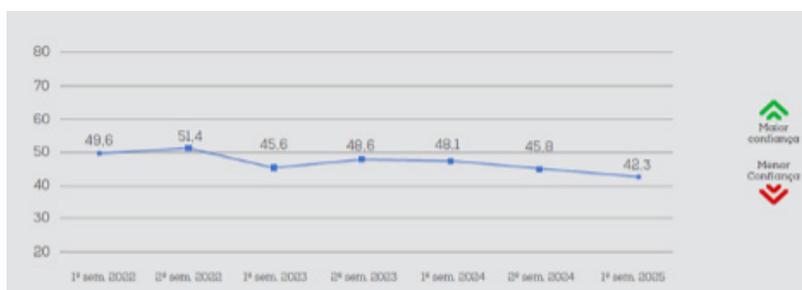
Observa-se que no período entre 2022 e 2023 houve queda consistente na confiança e, paralelamente, observa-se nos indicadores de desempenho queda consistente na receita líquida das empresas. Entretanto, em 2023, apesar da receita líquida apresentar seu patamar mais baixo, os empresários vislumbrando sinais de melhorias, apresentam expectativa futura (IEF) positiva no segundo semestre de 2023, com o IEF atingindo 56,01. Esta melhoria possivelmente influenciou sua atitude e investimentos em relação ao negócio e em 2024 a receita líquida atingiu seu maior patamar em termos nominais.

GRÁFICO 5 | FIGURA HISTÓRICA – ICME



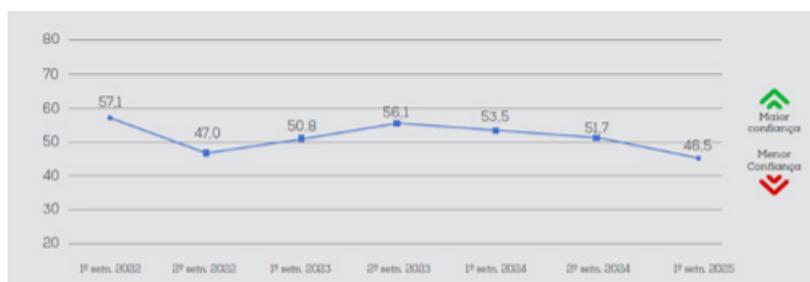
FONTE: ICME, 7ª. ED. CENTRO DE INTELIGÊNCIA DE MÉDIAS EMPRESAS DA FDC

GRÁFICO 6 | SÉRIE HISTÓRICA – ÍNDICE DE CONDIÇÕES ATUAIS (ICA)



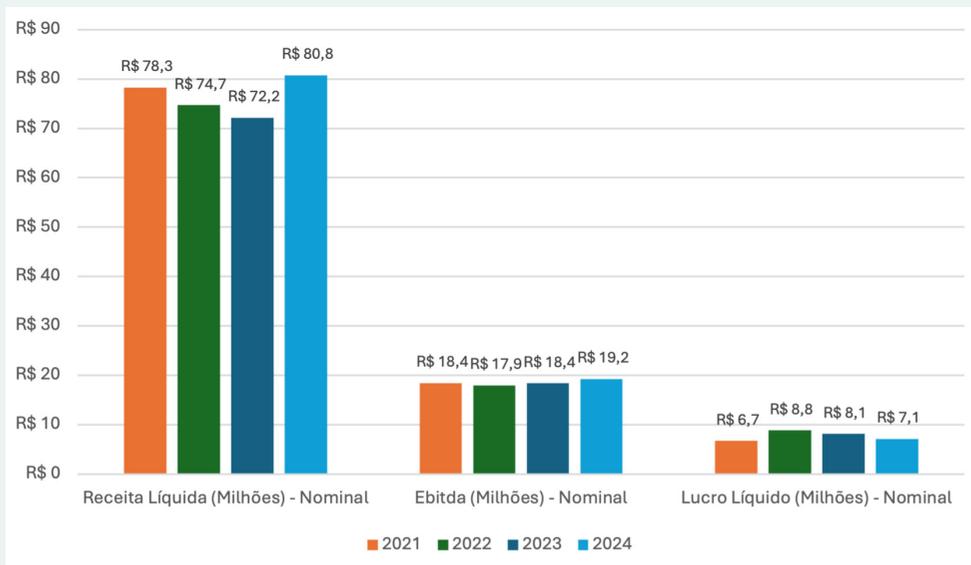
FONTE: ICME, 7ª. ED. CENTRO DE INTELIGÊNCIA DE MÉDIAS EMPRESAS DA FDC

GRÁFICO 7 | SÉRIE HISTÓRICA – ÍNDICE DE EXPECTATIVA FUTURAS (IEF)



FONTE: ICME, 7ª. ED. CENTRO DE INTELIGÊNCIA DE MÉDIAS EMPRESAS DA FDC

GRÁFICO 8 | DESEMPENHO FINANCEIRO DAS MÉDIAS EMPRESAS (2021 A 2024)



FONTE: DADOS EXTRAÍDOS DO ESTUDO RADAR DE MERCADO, 2025 – MEDIDAS FINANCEIRAS NOMINAIS (2021-2024).

VARIÁVEIS DE GESTÃO E GOVERNANÇA QUE IMPACTAM O DESEMPENHO DAS MÉDIAS EMPRESAS

Apesar dos esforços para a manutenção do EBITDA em níveis saudáveis, mesmo com a queda de receita líquida, o estudo sobre Trajetórias de Alto Crescimento das Médias Empresas realizado pelo CIME, em 2022, revelou a alta taxa de mortalidade empresarial nas médias empresas brasileiras, com uma taxa de sobrevivência de apenas 37,9% após 5 anos e um índice de mortalidade empresarial de 9,2% ao ano. Isso indica que muitas empresas enfrentam dificuldades para se manter no mercado e aponta para a necessidade urgente de gestão eficiente e boas práticas de governança.

Oportunidades para Aumento em Produtividade

Visando apontar caminhos para o desenvolvimento e longevidade das empresas, o estudo realizado pelo CIME, em 2024, sobre Produtividade das Médias Empresas Brasileiras, demonstra que há um grande potencial inexplorado para aumento de produtividade e praticado por uma parcela considerável das organizações de médio porte.

A pesquisa revelou que as empresas com alta produtividade (dentro do top 33% do setor) têm um desempenho superior em EBITDA por colaborador, uma das principais métricas

do estudo. As empresas foram classificadas de acordo com esta medida e os dados revelaram uma performance excepcional nas seguintes áreas:

- **Indústria:** As empresas mais produtivas do setor industrial apresentaram uma produtividade 1,6 vezes maior que a média do setor. Essas empresas reduziram o ciclo financeiro, com uma gestão eficiente de estoques e melhor negociação com fornecedores. Além disso, a taxa de utilização de capacidade fabril foi 4% maior do que a média do setor, refletindo uma gestão superior do parque produtivo e do capital de giro.
- **Comércio:** No setor comercial, as empresas mais produtivas geraram 1,4 vezes mais EBITDA por metro quadrado, além de apresentarem maior satisfação de clientes (5% acima da média do setor). As empresas mais produtivas também praticaram estratégias de *omnichannel*, ofereceram um mix de produtos inovador e deram maiores prazos de pagamento aos clientes, aumentando sua margem de lucro e mantendo estoques elevados para garantir disponibilidade de produtos.
- **Serviços:** As empresas mais produtivas do setor de serviços foram 1,8 vezes mais produtivas que a média do setor. A produtividade elevada foi fortemente impactada pela gestão de recursos humanos e pelo uso de tecnologias. Essas empresas investiram na capacitação dos colaboradores, no desenvolvimento de programas de incentivos (participação nos lucros e bônus de desempenho) e na contratação de profissionais qualificados. Além disso, um grande número dessas empresas investiu em sistemas digitais para otimizar seus processos.

Estratégias para Alto Crescimento e Geração de Valor Superior

Além dos investimentos em aumento de produtividade, há processos de gestão e estratégias que podem potencializar o crescimento das empresas e gerar valor superior para os *stakeholders*, especialmente quando comparadas aos seus principais concorrentes. Essas descobertas foram identificadas nos estudos realizados pelo CIME em 2022 e 2023, incluindo o estudo Estratégias de Alto Crescimento (2022) e o estudo Maturidade em Gestão e Governança (2023).

O estudo de Estratégias de Alto Crescimento define as empresas de alto crescimento como aquelas que crescem mais de 20% ao ano em faturamento. Enquanto que, no estudo de Maturidade em Gestão e Governança, o valor superior gerado para os *stakeholders* é

medido pela criação de valor financeiro, valor para os clientes, valor para os funcionários e valor socioambiental. Os dados do primeiro estudo revelaram que apenas 13,8% das médias empresas no Brasil são classificadas como empresas de alto crescimento.

No estudo de Maturidade em Gestão e Governança, os dados também sugerem grande oportunidades de melhorias. Neste estudo foram definidos 05 níveis de maturidade em gestão: Inicial (processos pouco estruturados, práticas informais), Emergente (transição para abordagem mais estruturada); Estabelecido (processos bem-definidos, papéis claros); Avançado (práticas avançadas, melhoria contínua baseado em análises avançadas de dados) e Excelência (nível de excelência, referência no mercado). A realidade das médias empresas brasileiras quanto à maturidade é que:

- 47% das médias empresa têm processos em nível Estabelecido – ou seja, os processos existem, mas ainda não são avaliados e aprimorados com base em dados ou modelos preditivos. Registram a operação apontando os resultados do presente.
- Apenas 28% são Avançadas/Excelentes – nestes casos, as empresas já analisam com maior sofisticação os dados e propõe modelos e processos que garantem novos ciclos de prosperidade.

Esses estudos demonstram que as empresas de alto crescimento e as que geram valor superior investem de forma consistente e possuem uma maior maturidade nos seguintes seis aspectos de gestão:

1. Governança: Implementação de práticas, políticas, estruturas e processos bem definidos, garantindo que a empresa seja conduzida de forma responsável, transparente e eficaz.
2. Gestão de Pessoas: Uma abordagem estratégica voltada para a atração, desenvolvimento e retenção de talentos, capacitando a empresa para enfrentar tanto os desafios atuais quanto os futuros.
3. Adaptabilidade: Processos estruturados para monitorar ativamente o ambiente externo e se adaptar às mudanças do mercado de forma ágil, mantendo a empresa competitiva mesmo em tempos de crise.
4. Inovação: Alinhamento entre os objetivos e metas de inovação e as estratégias de negócios de curto e longo prazo. Empresas que tratam a inovação como motor constante de crescimento são mais ágeis e bem preparadas para capturar novas oportunidades.

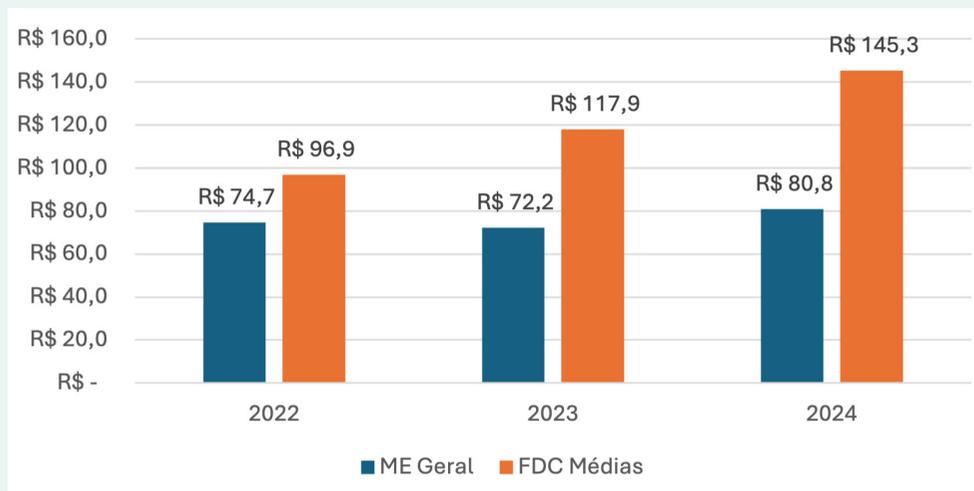
5. Transformação Digital: A infraestrutura tecnológica robusta não só permite agilidade nas respostas às mudanças do mercado, mas também impulsiona a produtividade e facilita decisões baseadas em dados em tempo real.
6. Gestão Comercial e Marketing: Abordagens estratégicas que geram informações e *insights* valiosos por meio da inteligência comercial e de mercado, além de práticas que capturam e entregam maior valor à empresa e aos seus clientes.

As dimensões acima são fundamentais para garantir que as empresas não apenas sobrevivam, mas também prosperem em um ambiente competitivo e desafiador. As médias empresas que adotam essas práticas têm maior probabilidade de alcançar altos índices de crescimento e gerar valor superior para seus *stakeholders*, ao mesmo tempo em que mantêm sustentabilidade e longevidade no mercado.

INVESTIMENTOS EM PROCESSOS DE GESTÃO A FDC Médias, por meio de programas como o PAEX – Parceiros para Excelência, tem demonstrado que as empresas participantes, ao aplicarem as metodologias adequadas de gestão e governança orientadas pelos Orientadores Técnicos e professores, apresentam um desempenho superior em comparação com as médias empresas brasileiras. Entre 2022 e 2024, as empresas participantes desse programa revelaram um crescimento robusto em receita líquida e EBITDA, evidenciado pelo estudo Radar de Mercado 2025, com resultados superiores em relação ao mercado em geral:

- Receita líquida:
 - Empresas participantes do PAEX: Crescimento de 21,7% de 2022 a 2023 e 23,3% de 2023 a 2024.
 - Empresas não participantes: Queda de 3,4% de 2022 a 2023, seguida de um crescimento de 11,9% em 2024.

GRÁFICO 9 | RECEITA LÍQUIDA (MILHÕES) - NOMINAL (2022-2024): TOTAL CONSOLIDADO DA AMOSTRA DE MES VERSUS EMPRESAS CLIENTES DA FDC MÉDIAS.

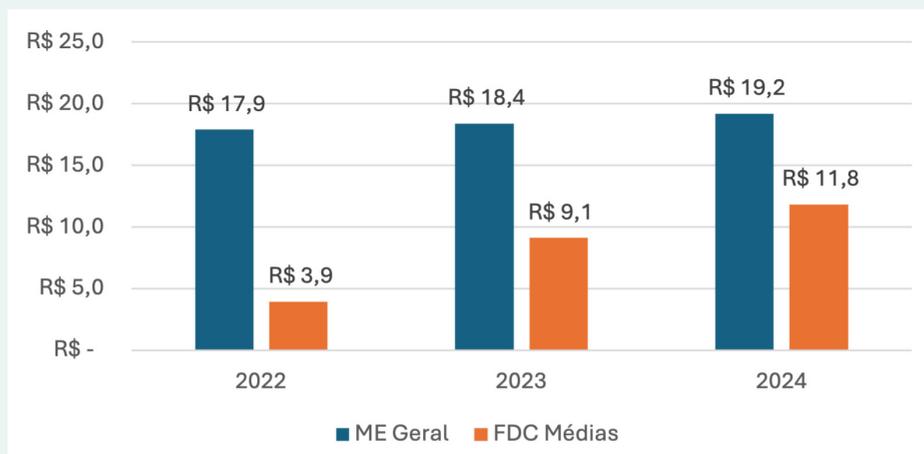


FONTE: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC.

Observação:

- EBITDA:
 - Empresas participantes do PAEX: Crescimento de 131,4% de 2022 a 2023 e 29,9% de 2023 a 2024.
 - Empresas não participantes: Crescimento moderado de 2,3% em 2023 e 4,7% em 2024.

GRÁFICO 10 | EBITDA LÍQUIDA (MILHÕES) - NOMINAL (2022-2024): TOTAL CONSOLIDADO DA AMOSTRA DE MES VERSUS EMPRESAS CLIENTES DA FDC MÉDIAS.

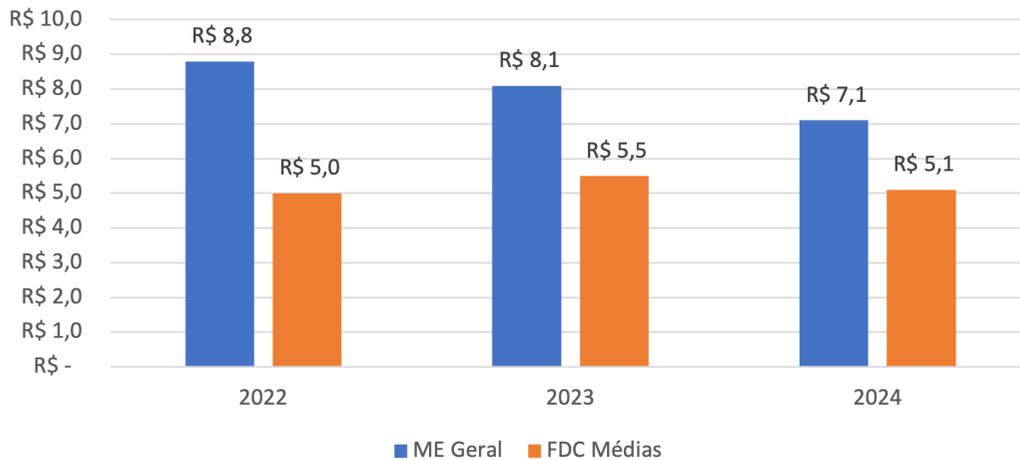


FONTE: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC.

Observação:

- Lucro Líquido
 - Empresas participantes do PAEX: Crescimento de 8,7% de 2022 a 2023, seguido por um recuo de 7,2% em 2024. Provavelmente refletindo desafios na conversão da expansão operacional em resultados líquidos, possivelmente por aumento nos encargos financeiros ou em custos indiretos.
 - Empresas não participantes: Queda de 8,2% de 2022 a 2023, seguida por uma queda de 11,9% em 2024.

GRÁFICO 11 | LUCRO LÍQUIDO (MILHÕES) - NOMINAL (2022-2024): TOTAL CONSOLIDADO DA AMOSTRA DE MES VERSUS EMPRESAS CLIENTES DA FDC MÉDIAS.



FONTE: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC.

Quanto às dimensões da gestão relevantes para o alto crescimento bem como geração de valor superior para *stakeholders*, tem-se que as empresas participantes do programa PAEX apresentam maior grau de maturidade em todas elas, como pode ser observado na tabela abaixo.

Score de maturidade	Clientes	Não clientes	Score de maturidade	Clientes	Não clientes
Adaptabilidade	52%	46%	Gestão da Inovação	30%	28%
Pessoas	40%	34%	Transformação digital	42%	38%
Gestão Comercial & Marketing	36%	32%	Eficácia da Governança	33%	26%

FONTE: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC.

CONCLUSÃO As médias empresas brasileiras têm um papel fundamental na economia nacional, mas enfrentam desafios significativos, especialmente em momentos de crise. A adoção de gestão eficiente e práticas sólidas de governança são cruciais para garantir sua longevidade e crescimento sustentável. Os estudos realizados pelo Centro de Inteligência de Médias Empresas – CIME – da FDC Médias demonstram que, mesmo em cenários econômicos adversos, é possível alcançar altos índices de produtividade e crescimento ao investir em estratégias eficazes de gestão e governança.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

MARCONATTO, D.; *et al.* (2022). *Trajetória de Crescimento das Médias Empresas Brasileiras*. Centro de Inteligência de Médias Empresas Brasileiras, FDC Médias.

RIBEIRO, Á. H. P.; MARCONATTO, D.; MONTEIRO, P. R. M. (2023). *Maturidade em Gestão e Governança das Médias Empresas Brasileiras*. Centro de Inteligência de Médias Empresas Brasileiras, FDC Médias.

MARCONATTO, D.; MENDES, G.; MONTEIRO, P. R. M. (2024). *Produtividade das Médias Empresas Brasileiras*. Centro de Inteligência de Médias Empresas Brasileiras, FDC Médias.

RIBEIRO, Á. H. P.; MARCONATTO, D.; Monteiro, P. R. M. (2025). *ICME – Índice de Confiança das Médias Empresas, 7ª Edição*. Centro de Inteligência de Médias Empresas Brasileiras, FDC Médias.

MENICUCCI, E.; MONTEIRO, P. R. M.; RIBEIRO, Á. H. P. (2025). *Radar de Mercado, 2025*. Centro de Inteligência de Médias Empresas Brasileiras, FDC Médias.

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.

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).

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.



Ultrapassando o limiar de média para grande: Estratégias e práticas empresariais para a transição de empresas de médio porte para se tornarem grandes organizações

POR **GERSON BAFFINI E DAVID MARTINS ZINI**

No contexto empresarial contemporâneo, o crescimento é frequentemente interpretado como sinônimo de sucesso. No entanto, entre alcançar o porte médio e consolidar-se como uma grande organização há um limiar complexo, marcado por desafios estruturais, culturais e estratégicos. Transpor essa fronteira exige mais do que vontade de crescer: demanda disciplina gerencial, clareza estratégica e maturidade organizacional.

Empresas médias frequentemente prosperam devido à proximidade com o cliente, à flexibilidade operacional e à liderança fundadora. Contudo, tais atributos tornam-se insuficientes quando o ambiente competitivo exige escala, eficiência e governança. Diversos estudos – como os conduzidos pela Endeavor Brasil e IBGE – indicam que menos de 1,5% das empresas médias no país atingem taxas de crescimento sustentadas por três anos consecutivos. E dessas, apenas uma minoria consegue se transformar em grandes corporações.

DA INSPIRAÇÃO EMPREENDEDORA À ESCALADA ESTRATÉGICA A transição de empresa média para grande exige repensar o modelo de gestão. Isso inclui a migração de uma liderança centralizada para estruturas profissionais, da informalidade para processos estruturados e da reação ao mercado para uma estratégia deliberada. O crescimento sustentável requer orquestrar com inteligência três ciclos interdependentes:

1. **Ciclo do Crescimento:** conquista de mercado, mesmo com margens reduzidas.
2. **Ciclo da Produtividade:** ganho de eficiência, padronização e escala.
3. **Ciclo do Investimento:** reinvestimentos com visão de futuro e coerência estratégica.

Esses ciclos coexistem e se influenciam. Ignorar qualquer um deles compromete o equilíbrio organizacional. O que os conecta é uma cultura organizacional capaz de sustentar a transformação contínua.

ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DA TRANSIÇÃO Empresas que atravessam o limiar do crescimento bem-sucedidamente compartilham cinco características estratégicas:

- **Visão de Futuro Clara:** Definição explícita do destino organizacional.
- **Governança e Indicadores:** Mecanismos que assegurem disciplina na execução.
- **Profissionalização da Liderança:** Substituição do modelo intuitivo por competências técnicas.
- **Cultura de Aprendizado:** Ambientes que favorecem adaptação, inovação e responsabilidade.
- **Capacidade de Investimento:** Alinhamento entre capital, estratégia e execução.

Esses elementos aparecem com frequência em estudos de caso e nas práticas de empresas que superaram a fase de estagnação e alcançaram novos patamares.

EXPERIÊNCIAS EMPRESARIAIS: APRENDIZADOS SINTETIZADOS As quatro empresas analisadas – Ecofrigo, MarGirius, Santa Luzia e Santa Massa – compartilham um elemento comum em suas jornadas de crescimento: todas passaram pelo Programa PAEX da Fundação Dom Cabral, iniciativa voltada ao desenvolvimento e implementação de estratégias organizacionais. O programa oferece suporte técnico e metodológico para construção de planos estratégicos, estruturação da governança e fortalecimento da cultura de resultados.

Quatro empresas brasileiras ilustram como diferentes estratégias podem viabilizar a transição do porte médio para o grande porte, mesmo em setores diversos.

- **Ecofrigo:** Atuando no abate de suínos, iniciou um projeto estratégico em 2022, objetivando o crescimento no faturamento para mais de 200% até 2027. Com a compra de nova planta em 2024, ampliou sua capacidade para 10.500 suínos por dia. Em 2025, já ultrapassou a meta, sendo 80% da receita proveniente de marca própria. Investiu em governança, profissionalização da gestão e em cultura organizacional orientada à inovação.
- **MarGirius:** uma das maiores fabricantes brasileiras de interruptores elétricos e eletrônicos, com atuação consolidada nos segmentos de indústria e materiais de construção (Matcon). Fundada em 1949, a empresa conta com mais de 2.000 colaboradores e uma produção anual superior a 150 milhões de unidades, atendendo mais de 15 mil clientes em todo o Brasil. Seu amplo portfólio, a flexibilidade no atendimento e o compromisso com a qualidade são diferenciais competitivos reconhecidos pelo mercado. Os maiores investimentos da MarGirius estão direcionados para a inovação tecnológica e o desenvolvimento de pessoas, pilares que sustentam uma gestão orientada tanto à eficiência operacional quanto à adaptação estratégica – características fortalecidas por sua prática de ambidestria organizacional, que equilibra a excelência nas operações atuais (foco no presente) com a busca contínua por inovação, adaptação e novas oportunidades (visão de futuro). Esse posicionamento sólido e dinâmico levou a MarGirius a um crescimento expressivo, com seu tamanho multiplicado por quatro na última década – um reflexo direto da confiança do mercado e da força de sua marca.

Santa Luzia: A Santa Luzia, além de reconhecida nacional e internacionalmente por excelência em design de perfis e revestimentos, é a maior recicladora de isopor da América Latina. A empresa já transformou mais de 87 mil toneladas de poliestireno (Isopor®), nossa

principal matéria-prima, em produtos de alta qualidade desde que iniciou a atividade de reciclagem em 2002. Assim, seus produtos contêm 96% de matéria-prima reciclada. É líder do segmento no Brasil e exporta para os maiores home-center dos EUA e Argentina.

Santa Massa: Fundada em 1968, tornou-se referência nacional em alimentos práticos, com destaque para o pão de alho. Conta com 800 colaboradores, atua em 38 mil pontos de venda e exporta para Mercosul e EUA. Cresceu mantendo a receita original, expandindo o portfólio com produtos como farofa e torresmo, e investindo em tecnologia e processos fabris desde 2011.

Em comum, essas empresas enfrentaram o mesmo dilema: crescer sem perder sua essência. E todas encontraram na combinação de cultura forte, liderança estratégica e disciplina gerencial a chave para avançar.

NOVOS DESAFIOS NA JORNADA DE CRESCIMENTO É importante destacar que o crescimento, por si só, não elimina os riscos organizacionais – ele os transforma. À medida que a empresa se aproxima do porte grande, surgem novas tensões: a necessidade de atrair e reter talentos mais especializados, a pressão por inovação contínua, a exigência por relatórios mais robustos aos *stakeholders* e a exposição a novos mercados e regulações internacionais. Assim, crescer é também lidar com maior complexidade regulatória, tecnológica e cultural.

Outra dimensão crítica é a sucessão. Muitas empresas de médio porte são fundadas e lideradas por empreendedores que centralizam decisões. A profissionalização, portanto, não se limita à operação: deve alcançar a governança familiar e o planejamento sucessório. Aquelas que tratam o tema com seriedade conseguem preservar o legado e, ao mesmo tempo, criar espaço para a renovação da liderança.

Além disso, cresce a necessidade de inovação sistêmica – não apenas em produtos ou processos, mas em modelos de negócios, parcerias estratégicas e canais de relacionamento com o cliente. A transformação digital, nesse contexto, deixa de ser opcional para se tornar imperativa. Empresas que antes operavam com base em eficiência agora precisam competir por diferenciação e experiência do cliente.

Nesse processo, indicadores de desempenho passam a ter papel vital. Sem métricas bem definidas e acompanhadas com regularidade, torna-se difícil alinhar a execução à estratégia. Além de KPIs financeiros, é necessário acompanhar métricas de engajamento, reputação, inovação e impacto socioambiental.

A experiência com as empresas analisadas mostra que há uma correlação direta entre o uso disciplinado de indicadores e a eficácia na execução do plano estratégico. A Selmi, por exemplo, mede com precisão seu ganho de escala por linha de produto. A Ecofrigo acompanha semanalmente seus indicadores de margem por cliente e mix de produtos próprios. Já a Santa Massa monitora o desempenho logístico e de *sell-out* em tempo real, permitindo decisões ágeis em sua cadeia de distribuição.

Por fim, vale refletir sobre o papel da liderança. Em momentos de transição, o líder é o guardião da coerência entre propósito, cultura e estratégia. É ele quem garante que o crescimento aconteça com alinhamento e sustentabilidade. Líderes que escutam, delegam, formam sucessores e comunicam com clareza tendem a promover organizações mais resilientes.

CONCLUSÃO Transformar uma empresa média em uma organização de grande porte é um projeto de longo prazo que exige mais do que crescimento financeiro. Trata-se de uma mudança profunda no modelo mental da liderança, nas estruturas internas e no relacionamento com o mercado. As “gigantes” não surgem por acaso: são construídas com base em escolhas estratégicas consistentes, sustentadas por uma cultura organizacional alinhada ao propósito e aos desafios do futuro.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

COLLINS, J.,; PORRAS, J. I. (2020). *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Alta Books.

HARNISH, V. (2018). *Scaling up: como algumas empresas conquistam o crescimento sustentável... e outras não*. Martins Fontes.

CHARAN, R., & BOSSIDY, L. (2002). *Execução: a disciplina para atingir resultados*. Elsevier-Campus.

Endeavor Brasil. (2016). *Relatório scale-ups: O motor do crescimento da economia brasileira*. Endeavor Brasil. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatorio%20Endeavor%20impressao.pdf>

Revista HSM Management. (2025, março). Gestão de mudanças e cultura organizacional em tempos de transição. *Revista HSM Management*. Recuperado de <https://revistahsm.com.br/>

Go Up Digital. (s.d.). Ciclos de Crescimento: a chave para o sucesso empresarial. *Go Up Digital*. Recuperado de <https://www.goupdigital.com.br/>

LeverPro. (s.d.). As quatro fases do ciclo de uma empresa. *Blog LeverPro*. Recuperado de <https://blog.leverpro.com.br/>

GERSON BAFFINI é professor associado da Fundação Dom Cabral, com atuação nas áreas de estratégia, processos e gestão empresarial. Sócio-fundador da dZ4b – Design for Business. Formado em química industrial pela Universidade UNG e pós-graduado em política e estratégia pela Universidade de São Paulo – USP.

DAVID MARTINS ZINI é professor associado da Fundação Dom Cabral, nas áreas de Planejamento Estratégico, Gestão Comercial, Negociação e Projeto Empresarial. Mestre em Administração de Empresas-EASP/FGV, especialista em Design Thinking - Yale Univ. e Pós-graduado em Business Analytics, Economics e Accounting – HBS.



Marketing H2H: A revolução humanizada dos negócios

POR **MARCOS BEDENDO E ADRIANO AMUI**

A CRISE DE IDENTIDADE DO MARKETING MODERNO Nas últimas duas décadas, o marketing viveu um paradoxo: nunca teve tantas ferramentas para segmentar, automatizar e medir suas ações, e raramente foi tão questionado sobre sua relevância estratégica. Em grande parte, isso acontece por uma **visão do marketing restrita a esforços táticos de comunicação ou vendas, como campanhas publicitárias, promoções ou ações digitais isoladas**. No entanto, a essência do marketing estratégico é muito mais ampla e profunda: é o **direcionamento da empresa sob a ótica do mercado**, usando o cliente como referência central para decisões em todas as áreas do negócio.

Empresas que atuam em mercados altamente competitivos precisam do marketing estratégico justamente porque **precisam criar diferenciação**. Isso vale para qualquer segmen-

to: sejam bens industriais, consultorias especializadas ou serviços técnicos. O que faz um **cliente preferir uma marca à outra é a percepção clara e consistente de valor** – algo que o marketing estratégico constrói e sustenta de maneira intencional e estruturada.

A ausência da visão estratégica de marketing gera problemas muito comuns nas empresas. O **portfólio de ofertas se torna confuso, as ações de mercado são feitas por tentativa e erro, e os investimentos têm resultados inconsistentes**. Por outro lado, quando o marketing é colocado no centro da estratégia empresarial, as equipes operam alinhadas, o processo decisório é mais ágil e os resultados aparecem com maior consistência e rentabilidade.

O marketing estratégico é uma **ferramenta indispensável para as empresas que desejam crescer de forma estruturada e sustentável, garantindo** sua competitividade e perenidade no mercado.

POR QUE O MARKETING HUMANIZADO É MAIS NECESSÁRIO DO QUE NUNCA? O cenário aponta para a urgência de um marketing humanizado. A Harvard Business Review alertou que a “erosão da confiança pública” figura entre os cinco maiores riscos corporativos globais (jan./24). Mesmo assim, 44% das 4.700 empresas brasileiras ouvidas pela RD Station (nov./23) não possuem sequer rotinas básicas de governança de marketing, e outras 31% atuam de forma improvisada. No impulso de adotar tecnologias para ganhar eficiência, muitas organizações continuam olhando apenas para dentro e pagam o preço no relacionamento com o cliente. Recolocar o ser humano no centro com método, propósito e governança já não é diferencial. É condição de sobrevivência.

O marketing enfrenta uma crise profunda de significado e eficiência. Com a digitalização acelerada e a pressão incessante por resultados imediatos, as estratégias de marketing têm perdido cada vez mais sua conexão com as pessoas. O que vemos frequentemente são ações de **curto prazo, fragmentadas e orientadas exclusivamente para métricas superficiais**, como cliques, *leads* ou conversões pontuais. Essa abordagem tem gerado a desumanização das relações comerciais, onde clientes deixam de ser vistos como indivíduos para se transformarem apenas em números dentro de funis automatizados.

Kotler e os demais autores reforçam no livro “Marketing H2H” que vivemos um momento crítico, onde a tecnologia trouxe revoluções importantes, mas também desafios que muitas empresas ainda não compreenderam. O avanço acelerado das tecnologias digitais e a crescente demanda por responsabilidade social colocam as empresas diante de um cenário

cada vez mais complexo, **onde a confiança e a credibilidade se tornaram fundamentais para sustentar negócios a longo prazo.**

CONCEITO DE MARKETING H2H (HUMAN TO HUMAN > HUMANO PARA HUMANO) O Marketing H2H é uma filosofia que propõe construir **relações de longo prazo com clientes, colaboradores e parceiros.** Em um mercado saturado e volátil, **relações duradouras são um ativo valioso**, capazes de garantir estabilidade e crescimento sustentado às médias empresas.

Para empresas médias, esses fatores nos parecem mais relevantes. Diferentemente das grandes corporações, empresas médias têm uma relação mais próxima e direta com os contextos locais e **dependem mais de relações humanas, em função das suas limitações de escala e recursos.** Isso significa que suas ações, decisões e posicionamentos devem levar em consideração o envolvimento e impacto no ecossistema empresarial em que convive. Um marketing humanizado permite construir reputação de forma orgânica, fortalecendo o vínculo com a comunidade e gerando efeitos positivos para o negócio como um todo. Alguns resultados observados:

- A Patagônia destinou 98% das ações a um fundo ambiental, mantendo uma comunidade engajada e crescimento constante mesmo com preços 25% acima da média.
- A Delta Air Lines repartiu US\$ 1,4 bi em lucros ($\approx 10\%$ da folha) no Profit-Sharing Day, impulsionando engajamento interno. A Delta tem funcionários satisfeitos, retém os melhores talentos e repetidamente ganha os prêmios de melhor atendimento ao cliente.
- A matriz do Carrefour vetou carne do Mercosul na França, sofreu boicote imediato de fornecedores brasileiros e recuou em uma semana – uma lição cara sobre ecossistema.

As práticas humanizadas têm demonstrado maior resiliência e capacidade de melhorar resultados financeiros, ao mesmo tempo que fortalece o papel social das empresas, criando comunidades mais saudáveis e negócios mais resilientes ao longo do tempo. **Para organizações de médio porte, isso é decisivo: capital social e reputação local geram uma vantagem competitiva reputacional, mais difícil de copiar do que preço ou tecnologia.**

PILARES DE UM PROGRAMA H2H SÓLIDO

Design Thinking: a empatia organizada

Abordagem centrada no cliente promove a **empatia como ferramenta para a criação de valor**. O objetivo é captar informações que permitam entender profundamente as necessidades e desejos dos consumidores e *stakeholders* e ter uma **compreensão real das demandas do mercado para o desenvolvimento de soluções**. Essa metodologia inclui **etapas claras de observação, ideação, prototipagem e validação contínua**, garantindo a evolução constante dos produtos e serviços para atender às expectativas em transformação dos clientes, proporcionando ofertas que realmente fazem sentido e evoluem ao longo do tempo.

Digitalização estratégica: Dados + personalização acessível

A IA, quando combinada com dados reais e recentes dos clientes, permite personalização em escala, com operações enxutas. Não se trata apenas de automação, mas de construir **jornadas de experiências únicas para cada cliente**. É importante esclarecer que humanização não significa interação direta entre pessoas, significa tratar clientes e *stakeholders* como seres humanos, reconhecendo suas particularidades, necessidades específicas e oferecendo experiências genuinamente relevantes, o que pode ser feito de maneira eficaz por meio de sistemas automatizados bem treinados.

Lógica Dominante de Serviço (S-DL): Cocriação de valor contínua

Ao contrário da lógica tradicional focada na venda de produtos, a S-DL considera o **serviço** como base fundamental de toda troca econômica. O valor não é algo que se entrega pronto, mas algo que é sempre **cocriado junto com os consumidores e parceiros**. Essa abordagem implica que as empresas precisam repensar suas ofertas não como bens acabados, mas como **oportunidades de interação contínua**, criando experiências enriquecedoras que se adaptam constantemente às necessidades dos clientes. Nessa lógica, os produtos são apenas meios para a entrega desse valor cocriado, que depende essencialmente da interação contínua e da capacidade da empresa em gerar confiança e envolvimento com seus públicos.

Um *framework* H2H em cinco passos com baixo (ou nenhum) investimento

Entenda o relacionamento com todo o seu ecossistema empresarial: Entenda e busque ativamente parcerias estratégicas, criando uma rede sólida de colaboração com fornecedo-

res, parceiros comerciais e até concorrentes, formando alianças que potencializam a oferta de valor. Pense e se engaje com as causas da comunidade.

Coleta e uso estratégico dos dados: Invista em ferramentas digitais que permitam continuamente captar e analisar dados dos principais *stakeholders*. Sistemas simples de CRM, combinados com soluções acessíveis de IA, podem fazer grande diferença com baixo investimento. O foco deve estar em capturar e interpretar comportamentos para gerar experiências personalizadas e relevantes e ter métricas acompanhando a jornada individual.

Cocriar valor continuamente: Cada produto ou serviço deve ser desenhado como um canal de relacionamento constante. Crie processos que permitam a adaptação da oferta e sua personalização. Perceba o produto entregue como um serviço para que seja possível identificar as etapas personalizáveis e aja sobre elas.

Avaliação constante e flexibilidade: Institua ciclos curtos e frequentes de avaliação e ajuste das estratégias de marketing e dos produtos e serviços. Dê flexibilidade aos que fazem a frente de relacionamento para individualizar ofertas. A capacidade de aprender rapidamente e adaptar a abordagem conforme o feedback recebido é essencial para a efetividade do marketing H2H.

O marketing H2H provoca crescimento não apenas pela eficiência de suas ofertas, mas **pela profundidade das relações que conseguem estabelecer**. Adotar essa filosofia significa garantir um futuro sustentável, relevante e verdadeiramente conectado às expectativas humanas.

Três obstáculos costumam minar a adoção do Marketing H2H. O primeiro são os **silos internos**, quando cada área mede sucesso por métricas próprias e a experiência final acaba fraturada. Nesse cenário, o consumidor passa a ser percebido como pedaços da engrenagem, e não como uma pessoa. O segundo é **tecnocentrismo**, a adoção de ferramentas e processos só porque estão na moda e que são implementadas sem a intenção clara de oferecer valor. E um terceiro ponto é a **falta de maturidade interna** para correr riscos, onde o medo de falhar sufoca testes que poderiam revelar boas ideias.

A solução é o patrocínio dos líderes da organização para a mentalidade humanizada, a visão de KPIs voltados para a satisfação e jornada completa de clientes e iniciativas-piloto de rápida implantação e avaliação.

CHECKLIST: AVALIE SE SUA EMPRESA JÁ ADOTA O MARKETING H2H

- 1. Permeabilidade aos *stakeholders*:** sua empresa escuta e considera ativamente as opiniões dos *stakeholders* antes de tomar decisões ou entende que as decisões só dependem dos seus gestores?
- 2. Envolvimento cultural dos colaboradores com propósito e visão:** os colaboradores realmente compreendem, acreditam e se sentem parte da visão e do propósito da empresa ou apenas cumprem tarefas?
- 3. Flexibilidade e autonomia nas decisões:** a empresa dá liberdade suficiente para colaboradores tomarem decisões rápidas, adaptadas às situações reais, ou há burocracia excessiva e rigidez que limitam suas ações?
- 4. Conhecimento profundo dos problemas humanos do público-alvo:** sua empresa entende profundamente as dificuldades e desejos reais dos clientes ou entrega produtos que possuem características técnicas alinhadas ao mercado?
- 5. Abertura para inovar com cocriação:** clientes e parceiros participam diretamente do desenvolvimento de novos produtos ou serviços ou a inovação é feita isoladamente dentro da empresa?
- 6. Clareza e aceitação da proposta de valor:** seus clientes recomendariam espontaneamente seus produtos ou serviços ou toleram o uso pela indisponibilidade de outras opções?
- 7. Capacidade de evolução contínua das propostas de valor:** a empresa evolui constantemente suas ofertas para atender melhor o mercado ou trabalha com produtos e serviços fixos por longos períodos?
- 8. Capacidade de individualizar ofertas e comunicações:** sua empresa consegue adaptar soluções e mensagens para públicos específicos ou utiliza comunicações e produtos padronizados?
- 9. Capacidade de captar informações para criar relacionamentos:** você usa os dados captados para conhecer melhor seus clientes, personalizar experiências e criar relacionamentos mais fortes ou opera sem dados ou não age sobre o feedback dos clientes?
- 10. Qualidade e iteratividade das experiências proporcionadas:** sua empresa oferece experiências envolventes, interativas e com espaço para feedback? Ou apenas entrega os produtos solicitados e considera essa entrega o final do processo?

Dê notas de zero a 10 para cada item e avalie da seguinte maneira:

80-100 > maturidade avançada;

60-79 > base sólida;

40-59 > pouca humanização presente;

≤ 39 > empresa com baixo envolvimento, potencialmente tendo problemas com stakeholders.

Refleta: Onde estão as maiores oportunidades para tornar sua empresa mais humanizada? Quais ações rápidas você pode adotar imediatamente para avançar? O objetivo é começar uma jornada concreta em direção ao Marketing H2H.

PRIMEIROS PASSOS EM 30 DIAS

- Entenda uma dor do seu cliente que você não tinha mapeado – acesse essa informação CRM ou numa conversa com clientes ou pessoas que atendem o cliente diretamente.
- Elimine um micromomento de fricção onde o cliente se sente pouco compreendido ou mal atendido.
- Identifique um momento em que o responsável pelo atendimento ao cliente não possui autonomia (e que ele responda coisas como “nosso sistema não permite” ou “esse é o nosso processo”).
- Identifique uma necessidade de um *stakeholders* cuja satisfação pode levar a um melhor ambiente de negócios (insatisfação do colaborador, falta de informação para um fornecedor, falta de entendimento do acionista sobre movimentos de negócios).
- Comunique vitórias rápidas interna e externamente; isso legitima o programa e engaja céticos.

CONCLUSÃO Marketing H2H é resposta evolutiva a sociedades hiperconectadas, clientes exigentes e colaboradores e *stakeholders* que buscam propósito. Empresas que cultivam relações autênticas colhem diferenciação, resistem a crises e desbloqueiam crescimento. Ao integrar empatia, tecnologia e cocriação, o H2H transforma transações em parcerias duradouras e posiciona a organização como força positiva em seu ecossistema. No fim, o que move mercados não são produtos ou preços – **são histórias de confiança entre seres humanos.**

Médias empresas respondem por um terço do PIB brasileiro, mas operam com recursos limitados. O Marketing H2H oferece um roteiro concreto para crescer com rentabilidade e reputação. Combina empatia, dados acessíveis e gestão do ecossistema. Quando cada parte interessada vira coprotagonista – e não mera métrica –, emergem inovação constante, margens saudáveis e uma marca que as pessoas defendem.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W.; SPONHOLZ, U.; BEDENDO, M. *Marketing H2H: a jornada para o marketing Human to Human*. Editora Benvirá.

SISODIA, R.; WOLFE, D. B.; SHETH, J. N. (2015). *Empresas humanizadas: pessoas, propósito e performance*. Capitalismo Consciente

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. (2008). *Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. (2006). *B2B brand management: building strong business-to-business brands*. Springer.

MARCOS BEDENDO é professor convidado da Fundação Dom Cabral. PhD em Administração pela Universidade de São Paulo - FEA/SP. Fundador e consultor da Brandwagon. É coautor na edição brasileira do livro “Marketing H2H - a jornada para o marketing Human to Human” de Philip Kotler.

ADRIANO AMUI é fundador e diretor da Esfera Vendas, Trade & Marketing e do INVENT - Instituto Nacional de Vendas e Trade Marketing, professor convidado da Fundação Dom Cabral e da ESPM-SP e mestre em Administração pela FGV.



VCW – Value Creation Wheel: Análise do modelo de criação de valor nas médias empresas e seu impacto no crescimento sustentável

POR **FABIAN SALUM E KARINA COLETA**

O DILEMA DO CRESCIMENTO, DA RELEVÂNCIA E DA SUSTENTABILIDADE Empresas de médio porte no Brasil enfrentam um paradoxo recorrente: crescer é essencial, mas muitas vezes o crescimento desorganiza o que antes funcionava bem. Mesmo aquelas com histórico positivo, bom desempenho operacional e liderança experiente podem se ver perdidas ao tentar sustentar resultados em ambientes mais complexos e competitivos.

Mais do que simplesmente expandir suas operações, o desafio está em crescer com sustentabilidade – econômica, social e ambiental – e, ao mesmo tempo, preservar a coerência

com os propósitos e diferenciais da organização. Isso exige refletir sobre a forma como o valor é criado, percebido e capturado ao longo do tempo.

Nesse cenário, a reflexão sobre como criar valor de forma sustentada torna-se ainda mais relevante. A discussão sobre valor não é nova, mas ganhou profundidade nos últimos anos, impulsionada por mudanças nos mercados, pelo amadurecimento de organizações e pela necessidade de alinhar interesses de diversos stakeholders.

Este artigo apresenta o modelo VCW – Value Creation Wheel como uma resposta às demandas de geração de valor nas médias empresas. Com base em experiências reais, estudos acadêmicos e aplicações práticas, exploramos como o VCW tem sido utilizado para apoiar decisões estratégicas com foco no crescimento sustentável.

A NOVA PERSPECTIVA SOBRE VALOR E CRESCIMENTO NAS MÉDIAS EMPRESAS Durante décadas, a criação de valor esteve atrelada principalmente à eficiência financeira e operacional. No entanto, organizações de médio porte têm enfrentado um novo tipo de desafio: **entregar valor de forma ampliada, considerando não apenas os acionistas, mas também clientes, colaboradores, comunidades e o meio ambiente.**

Isso exige abandonar a visão linear de valor centrada no produto ou serviço e adotar uma abordagem mais dinâmica, integrada e multidimensional. O conceito de valor passa a incluir elementos tangíveis e intangíveis, monetários e simbólicos, ao longo da jornada dos *stakeholders*.

Casos como o da Electrolux América Latina e seu programa de inovação aberta mostram como o valor pode ser cocriado com *startups* e clientes. A NTT Data Brasil, por sua vez, conectou estratégia e cultura para reposicionar sua narrativa no mercado e engajar colaboradores em torno de um propósito comum.

No setor de saúde, o Grupo Hermes Pardini integrou indicadores técnicos e de experiência do cliente, transformando a percepção de valor para médicos, pacientes e operadoras de saúde. O varejista Novo Mundo, com sua transformação digital inclusiva, expandiu seu conceito de valor ao associar inovação à empregabilidade e impacto social em regiões carentes.

QUADRO 1 | EXEMPLOS DE CRITÉRIOS DE VALOR POR *STAKEHOLDER*:

Stakeholder	Critérios de Valor	Exemplo
Clientes	Confiabilidade, personalização, tempo de resposta	NPS aumentou 18% após reformulação de jornada
Colaboradores	Reconhecimento, propósito, desenvolvimento	Redução de 22% no <i>turnover</i> anual
Acionistas	Rentabilidade, risco controlado, crescimento	Margem EBITDA cresceu 5 p.p. em dois anos
Comunidade	Impacto social, geração de empregos	Projeto capacitou 3.000 jovens em tecnologia

Esses são alguns exemplos que apontam para a importância de alinhar a criação de valor à missão institucional e aos resultados sustentáveis de longo prazo.

O MODELO VCW – VALUE CREATION WHEEL O *Value Creation Wheel* (VCW) é um modelo estruturado para apoiar decisões estratégicas orientadas à criação de valor sustentável. Desenvolvido a partir de experiências em grandes empresas e *startups*, o VCW propõe uma jornada em cinco etapas:

1. Identificação do desafio central
2. Mapeamento dos *stakeholders* e seus critérios de valor
3. Geração e filtragem de alternativas viáveis
4. Validação prática das soluções escolhidas
5. Implementação com monitoramento e aprendizado contínuo

Na Stefanini, o VCW foi aplicado para mapear alternativas estratégicas que integrassem novas tecnologias, como IA, ao modelo de negócios, garantindo alinhamento com a cultura local em cada país. A empresa estruturou um ecossistema de soluções com foco em agilidade, adaptabilidade e entrega de valor ao cliente.

Estudo de Gouveia et al. (2018) mostra a aplicação do VCW em *startups* europeias para avaliar propostas com base em critérios de *stakeholders* como viabilidade técnica, aceitação de mercado, retorno financeiro e impacto ambiental. Em todos os casos, o uso do VCW facilitou decisões com maior engajamento e menor resistência.

A Bosch adotou o modelo como parte de sua estratégia de transformação digital, mapeando os critérios de valor em suas linhas de produção conectadas. A Siemens, por sua vez, incorporou os princípios do VCW ao seu programa de inovação aberta industrial.

ESCUA ATIVA E COAUTORIA DO VALOR A escuta estruturada de *stakeholders* é uma das grandes forças do VCW. Ao identificar critérios como tempo, qualidade percebida, propósito, eficiência, impacto social ou retorno financeiro, a organização consegue filtrar decisões com base em múltiplas visões legítimas.

No case da NTT Data Brasil, o VCW serviu como instrumento de mobilização interna, ajudando a escutar diferentes áreas sobre o futuro da empresa e conectando estratégia com cultura organizacional. A coautoria gerada aumentou o engajamento e a legitimidade das decisões.

Empresas que escutam genuinamente seu ecossistema constroem soluções com maior adesão e criam vínculos duradouros com seus públicos-chave.

APRENDIZADOS E IMPLICAÇÕES FUTURAS O VCW tem se mostrado especialmente eficaz em médias empresas que buscam crescer com coerência. Ao integrar escuta ativa, colaboração e validação prática, o modelo evita a armadilha de decisões *top-down* desconectadas do cotidiano.

Ao mesmo tempo, sua adoção exige lideranças preparadas para atuar como facilitadoras, promovendo ambientes seguros para experimentação, diálogo e convergência.

Os desafios do crescimento sustentável — como inclusão, eficiência energética, transformação digital e confiança do consumidor — exigem abordagens sistêmicas e transparentes, que o VCW ajuda a estruturar.

Mais do que um *framework*, o VCW representa uma mudança de mentalidade: sair da lógica da imposição e entrar na lógica da construção compartilhada do valor.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1–15. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00147>

GOUVEIA, B.; GOUVEIA, J. B.; GODINHO, P. M. (2018). Applying the Value Creation Wheel to support decision-making in start-ups. *Technological Forecasting and Social Change*, 131, 149–161. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.01.004>

LEPAK, D. P.; SMITH, K. G.; TAYLOR, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464011>

SALUM, F.; COLETA, K.; MONTEIRO, F.; CARRICK, A. M. (2024). *Stefanini: Building an ecosystem strategy in the age of AI*. INSEAD. Disponível em: <https://www.casecentre.org/products/view?id=6933>

FABIAN SALUM é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral nas áreas de estratégia e inovação. PhD em Administração pela PUC Minas/INSEAD.

KARINA COLETA é professora associada da Fundação Dom Cabral na área de estratégia. É doutora em Administração com ênfase em Estratégia e Modelos de Negócio pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, mestre em teologia pela Faculdade Jesuíta de Teologia e Filosofia.



Como a IA pode ser a chave para uma gestão mais eficiente e orientada a dados

POR **DIOCÉLIO DORNELA GOULART**

CONTEXTO ATUAL E USO DA IA Imagine uma empresa familiar e centenária, com 220 funcionários e faturamento de 310 milhões de reais por ano, que conseguiu aumentar a precisão de suas previsões de estoque de métodos tradicionais para impressionantes 99,31% de acurácia. Essa não é uma história de ficção científica, mas a realidade de uma distribuidora de materiais de construção que abraçou a Inteligência Artificial (IA) como ferramenta de gestão.

Percebe-se que o cenário empresarial contemporâneo tem sido profundamente transformado pela democratização das tecnologias de IA, criando oportunidades para pequenos e médios empreendedores superarem limitações tradicionais de seus negócios. Historicamente, pequenas empresas enfrentam desafios significativos relacionados

à expansão geográfica, à otimização de processos operacionais e ao acesso a novos mercados e tecnologias, frequentemente devido a limitações de recursos humanos e financeiros.

Acrescenta-se que, enquanto 54% dos brasileiros já utilizam IA em suas atividades diárias – índice superior à média global de 48% – muitas empresas ainda hesitam em adotar essa tecnologia em seus processos de gestão, segundo pesquisa do Google & Ipsos divulgada em janeiro de 2025. O resultado? Perdem competitividade em um mercado cada vez mais orientado por dados e decisões precisas.

Portanto, a gestão baseada em dados deixou de ser um diferencial para se tornar uma necessidade de sobrevivência. De acordo com um estudo da Accenture de 2021, empresas que tomam decisões fundamentadas em informações concretas experimentam crescimento anual superior a 30%, enquanto aquelas que ainda dependem apenas da intuição ficam para trás.

Neste contexto, a crescente acessibilidade de ferramentas de IA representa uma mudança paradigmática que permite aos pequenos empreendedores competirem em condições mais equitativas com empresas de maior porte. Essa democratização tecnológica é impulsionada pelo fato de que as tecnologias de IA estão se tornando mais acessíveis e dependem menos de *know-how* ou *expertise* técnico para serem implementadas, pois se tornam mais visuais ou baseadas na estruturação de *prompts*.

Por outro lado, essa democratização levanta questões importantes sobre como essas ferramentas podem ser efetivamente implementadas e quais os principais obstáculos enfrentados pelos empreendedores durante esse processo de transformação digital.

Pode-se citar como exemplo prático dessa acessibilidade a crescente adoção de *chatbots* via WhatsApp por pequenos negócios, que conseguem realizar agendamentos automatizados, inclusive para clientes situados em outras regiões do país. Isso demonstra o potencial das tecnologias de IA em ampliar o atendimento e melhorar a experiência do cliente.

A IA desempenha papel estratégico nesse processo de marketing e vendas ao permitir a automação do ciclo de prospecção de clientes e a gestão de contatos por meio de agentes virtuais. Complementando estratégias de busca por novos clientes, ferramentas como a Manus são capazes de realizar análises de mercado de forma rápida e eficiente, como ao mapear a disponibilidade de pontos comerciais e de concorrentes em grandes centros urbanos. Outro exemplo de aplicação inclui o uso de modelos de IA generativa

para simular visualizações de campanhas e novas embalagens de produtos, auxiliando na tomada de decisões estratégicas e no encurtamento de prazos operacionais.

A IA ainda oferece suporte adicional na execução de estratégias de marketing, com ferramentas que geram logotipos, postagens para redes sociais e apresentações comerciais. Soluções como o Gamma possibilitam a criação de *e-books* e materiais visuais com qualidade profissional, mesmo na ausência de uma equipe de marketing estruturada, promovendo, assim, ganhos expressivos em produtividade e agilidade na comunicação com o mercado.

Já empresas com maior maturidade em gestão de dados também têm se beneficiado significativamente das aplicações da IA. A partir de dados históricos estruturados, é possível treinar algoritmos preditivos para estimar demandas futuras e apresentar os resultados em painéis de gestão. Essa prática permite aos gestores tomarem decisões embasadas em previsões quantitativas, otimizando seus processos operacionais.

Ademais, a IA pode ser treinada com bases internas de conhecimento, como manuais, políticas e procedimentos operacionais, possibilitando a criação de assistentes virtuais capazes de responder dúvidas de colaboradores sobre processos, equipamentos de proteção individual e normas internas.

Ferramentas como o ChatGPT, por exemplo, podem ser utilizadas para realizar análises estatísticas simples, identificar *outliers* e gerar visualizações gráficas, facilitando o acesso a análises que anteriormente exigiam *softwares* estatísticos especializados e conhecimento técnico.

FIGURA 1 | IA: DO SUPORTE BÁSICO À TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS



O PESO DOS ERROS NA GESTÃO TRADICIONAL SEM IA A gestão de estoques exemplifica perfeitamente os desafios da administração tradicional. No setor de materiais de construção, é comum encontrar empresas, no segmento de distribuição, que lidam com mais de 10 mil produtos diferentes e flutuações sazonais complexas, e, neste caso, os métodos convencionais de previsão frequentemente falham.

Erros na previsão de demanda geram dois problemas críticos: excesso de estoque, que aumenta custos de armazenagem e risco de obsolescência, ou rupturas de estoque, resultando em perda de vendas e insatisfação do cliente. Para empresas que movimentam milhões em produtos mensalmente, cada erro de previsão pode representar prejuízos significativos.

Os métodos tradicionais – médias móveis, análises sazonais básicas e projeções lineares – mostram-se limitados quando confrontados com a complexidade do mercado atual. Fatores como promoções, mudanças econômicas, eventos climáticos e até mesmo movimentações da concorrência influenciam a demanda de formas que os modelos convencionais não conseguem capturar adequadamente.

Essa limitação torna-se ainda mais evidente, de acordo com o estudo realizado pela PwC e a FDC, em 2024, quando apenas 13,9% das empresas brasileiras tratam a transformação digital como prioridade estratégica de longo prazo, embora o índice médio de maturidade digital tenha avançado de 3,3 para 3,7 entre 2023 e 2024. Essa discrepância entre reconhecer o valor da tecnologia e integrá-la estrategicamente evidencia que muitas organizações ainda mantêm iniciativas pontuais, representando uma oportunidade não aproveitada para crescimento e eficiência organizacional.

IA NA PRÁTICA: TRANSFORMANDO DADOS EM DECISÕES INTELIGENTES A implementação de IA na distribuidora de materiais de construção mencionada na introdução do artigo demonstra como essa tecnologia pode revolucionar a gestão empresarial. O projeto que foi desenvolvido em parceria com a PUC Minas e a Amazon Web Services (AWS), com a orientação do autor, utilizou algoritmos avançados para analisar padrões complexos nos dados históricos de vendas. A iniciativa foi apoiada pelo CNPq por meio do edital de pesquisas para inovação denominado MAI/DAI.

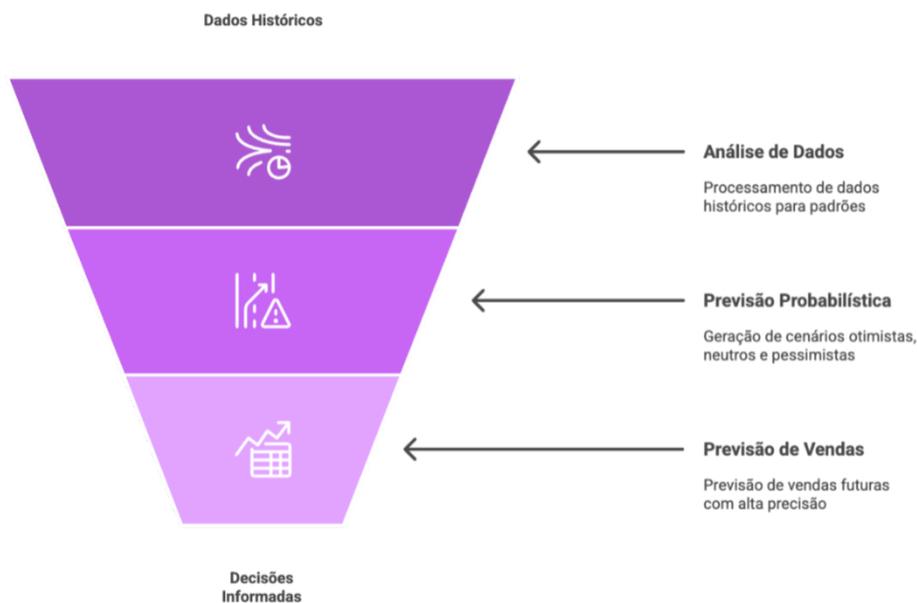
O sistema desenvolvido integrou dados internos da empresa – vendas, estoque, sazonalidade – com informações externas, como índices econômicos, dados climáticos e calendário

de feriados. Essa combinação permite que a IA identifique padrões que seriam impossíveis de detectar manualmente.

O algoritmo escolhido, chamado DeepAR+ da AWS, é baseado em redes neurais que “aprendem” com os dados históricos e conseguem fazer previsões probabilísticas. Diferentemente dos métodos tradicionais que fornecem apenas um número, a IA oferece cenários otimistas, neutros e pessimistas, permitindo que os gestores tomem decisões mais informadas.

Um exemplo prático ilustra o poder dessa abordagem: para o produto “Tubo esgoto 6m x 100mm”, um item de alto giro, o sistema previu vendas de 2.340 unidades em dezembro, enquanto as vendas reais foram de 2.255 unidades. O erro de apenas 0,7% demonstra a precisão alcançada.

FIGURA 2 | PROCESSO DE PREVISÃO DE VENDAS COM IA



IMPLEMENTAÇÃO ACESSÍVEL: DEMOCRATIZANDO A IA PARA PMES Contrariamente ao que muitos imaginam, implementar IA na gestão não requer investimentos milionários nem equipes dedicadas de cientistas de dados. E ainda pode contar com recursos públicos para financiamento de inovações por meio de editais do CNPq e da FINEP. O projeto da distribuidora de materiais de construção utilizou a plataforma de nuvem da AWS, que automatiza grande parte do processo, tornando a tecnologia acessível mesmo para empresas de médio porte.

As plataformas *no code* ou *low code* permitem desenvolver aplicações com pouca ou nenhuma codificação, possibilitando profissionais sem conhecimento técnico avançado desenvolvam soluções de IA. O *no code* é voltado a usuários sem conhecimento técnico, enquanto o *low code* permite ajustes com código. Ambas aceleram a transformação digital ao reduzir tempo e custos de desenvolvimento. Um bom exemplo é o Amazon SageMaker Canvas, que foi utilizado no projeto. A plataforma oferece uma interface visual onde os usuários simplesmente carregam seus dados e a plataforma automaticamente testa diferentes algoritmos, selecionando o mais adequado e com melhores resultados.

O processo de implementação do projeto seguiu cinco fases estruturadas: planejamento, desenvolvimento, teste e validação, implementação e avaliação contínua. Cada fase foi cuidadosamente documentada para permitir a replicação em outras empresas.

A fase de planejamento envolveu a definição clara dos objetivos e a identificação dos dados disponíveis. Na distribuidora de materiais de construção, foram utilizados três anos de dados históricos de vendas, complementados por informações sobre promoções e sazonalidade.

O desenvolvimento focou na preparação dos dados e no treinamento dos modelos. A plataforma testou automaticamente diversos algoritmos - desde métodos estatísticos tradicionais até redes neurais avançadas -, comparando seu desempenho por meio de métricas rigorosas.

A validação utilizou técnicas de *backtesting*, quando o modelo faz previsões para períodos passados e compara com os resultados reais. Apenas após confirmar a precisão superior a 90% o sistema foi aprovado para uso operacional.

FIGURA 3 | IMPLEMENTANDO SOLUÇÕES DE IA



O FUTURO DA GESTÃO ORIENTADA POR DADOS A experiência da distribuidora de materiais de construção representa apenas o início de uma transformação mais ampla na gestão empresarial brasileira. Com 78% dos brasileiros já utilizando IA no trabalho e 88%, conforme a pesquisa do Google & Ipsos, considerando essencial seu uso para lidar com informações complexas, a adoção dessa tecnologia tende a acelerar.

A democratização das ferramentas de IA, por meio de plataformas acessíveis e interfaces intuitivas, está removendo as barreiras técnicas que antes limitavam sua adoção. Empresas de todos os tamanhos podem agora implementar soluções sofisticadas sem necessidade de grandes investimentos em infraestrutura ou equipes especializadas.

O próximo passo natural é a expansão da IA para outras áreas da gestão. Além de gestão de estoques, a tecnologia pode otimizar previsões de vendas, gestão de recursos humanos, manutenção preditiva de equipamentos e análise de risco financeiro.

A integração crescente entre diferentes sistemas empresariais pode criar oportunidades para análises ainda mais sofisticadas. Quando dados de vendas, marketing, finanças e operações são combinados, a IA pode identificar padrões e oportunidades que permaneceriam invisíveis em análises isoladas.

Para as empresas que ainda não iniciaram sua jornada de transformação digital, o momento é agora. A diferença competitiva entre empresas que utilizam IA e aquelas que

dependem apenas de métodos tradicionais tende a aumentar rapidamente. Como demonstra o caso apresentado, a IA não é mais uma tecnologia do futuro, mas uma ferramenta essencial para o sucesso no presente.

A gestão baseada em dados, potencializada pela IA, representa a evolução natural da administração empresarial. Empresas que abracem essa transformação estarão mais bem posicionadas para enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais complexo e competitivo.

Apesar dos avanços, ainda existem barreiras relevantes que dificultam a adoção dessas tecnologias por parte de pequenos e médios empreendedores. Entre os principais desafios, destacam-se o baixo nível de letramento digital, a ausência de formação técnica adequada e a falta de compreensão clara sobre os benefícios e o retorno sobre o investimento (ROI) das soluções de IA. Além disso, muitas empresas de médio porte não possuem estruturas organizacionais dedicadas à tecnologia, o que resulta em iniciativas isoladas e pouco estratégicas. Recomenda-se, portanto, a adoção de abordagens incrementais, com projetos-piloto de curta duração e entregas frequentes, como forma de construir maturidade digital ao longo do tempo.

Por fim, ressalta-se a importância de uma governança sólida, especialmente no que tange à proteção de dados e à segurança da informação. A mesma tecnologia que facilita a operação dos empreendedores também pode ser utilizada por agentes maliciosos, com finalidades fraudulentas, como a criação de *deepfakes*, anúncios enganosos e centrais de atendimento falsas. Diante desse cenário, torna-se imperativo que os usuários desenvolvam senso crítico, adotem boas práticas de segurança e mantenham-se atualizados quanto aos riscos emergentes associados à adoção da IA.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Accenture. (2021). *The Rise of the Data-Driven Enterprise*. Accenture. Recuperado de <https://www.accenture.com/nl-en/blogs/insights/data-driven-enterprise>

BUTTERICK, D.; JOHNSON, P.; Smith, R. (2023). *Barriers to AI adoption in SMEs: Skills, ROI, and governance*. *Journal of Digital Transformation*, 12(4), 215–232. Recuperado de https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/60704162/790410_Aarstad_Saidl_Barriers_to_Adopting_AI_Technology_in_SMEs.pdf

PwC Brasil & Fundação Dom Cabral. (2024). *Índice Transformação Digital Brasil 2024* [Relatório]. Recuperado de <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/indice-transformacao-digital-brasil-2024.html>

Google & Ipsos. (2025, 15 de janeiro). *Nossa vida com IA: da inovação à aplicação* [Pesquisa global]. Recuperado de https://static.googleusercontent.com/media/publicpolicy.google/en//resources/ipsos_google_our-life-with-ai_2024_25.pdf

DIOCÉLIO DORNELA GOULART é professor associado da Fundação Dom Cabral. Doutor em Administração pela PUC Minas, com ênfase em Inovação e Transformação Digital. Pesquisador na área de inteligência artificial aplicada aos negócios, especialmente em modelos preditivos e automação inteligente de processos.



Maturidade Data & AI Driven das médias empresas brasileiras

POR **PEDRO AUGUSTO BOCCHESI**

COMO DADOS E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL ESTÃO REDEFININDO A TOMADA DE DECISÃO A emergência da Inteligência Artificial (IA) como elemento central na transformação digital tem provocado uma reconfiguração profunda nas formas de gestão empresarial. A adoção de uma cultura orientada por dados e IA – Data & AI Driven – não é mais uma opção competitiva, mas um imperativo estratégico. Empresas que integram dados em seus processos decisórios possuem maior agilidade, previsibilidade e capacidade de antecipação em um ambiente volátil e hipercompetitivo (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Neste contexto, o conceito de maturidade em dados e IA torna-se essencial. Ele reflete o grau de preparação das organizações para gerar valor a partir de seus ativos informacionais. Wamba et al. (2017) defendem que o valor da IA só é plenamente realizado quando sus-

tentado por uma estrutura de dados madura e bem governada. Essa visão é complementada por Peters et al. (2023) no modelo CHROMA, que propõe uma evolução progressiva rumo à excelência informacional, desde a conscientização até a integração plena de dados na cultura organizacional.

Outros modelos de maturidade relevantes reforçam essa perspectiva. Hongell (2021) propôs um *framework* que conecta estratégias de dados com o planejamento de negócios. Nijzink (2022) relaciona maturidade de BI à vantagem competitiva, enquanto Raad (2022) mostra como a maturidade digital influencia diretamente os serviços prestados. Esses autores convergem na ideia de que a jornada *data driven* exige tanto uma fundação técnica sólida quanto a adesão cultural da organização. Além desses estudos acadêmicos, pesquisas de mercado reforçam a urgência dessa transformação. Segundo a consultoria McKinsey (2023), empresas que utilizam dados e IA de forma avançada têm até 20% mais rentabilidade e 30% mais eficiência operacional do que aquelas que ainda operam de forma intuitiva. A Accenture (2022) aponta que 84% dos executivos acreditam que a IA é fundamental para atingir os objetivos de crescimento da organização. No entanto, apenas 25% das empresas afirmam ter uma estratégia consolidada para dados e IA.

A IBM (2023) destaca que empresas líderes em IA são aquelas que conseguiram incorporar a governança de dados desde os primeiros passos, reduzindo riscos e aumentando a confiabilidade dos algoritmos utilizados. Já o MIT Sloan Management Review (2023) afirma que o maior diferencial competitivo está na capacidade das organizações de transformar *insights* em ação em tempo real.

O Gartner (2024) projeta que, até 2026, 70% das organizações utilizarão IA generativa em pelo menos uma função de negócios e que, até 2028, 15% das decisões diárias no ambiente de trabalho serão tomadas de forma autônoma por sistemas de Inteligência Artificial. No entanto, o mesmo estudo alerta que a maioria ainda falhará em obter retorno de valor devido à falta de preparo em infraestrutura e cultura analítica. Isso se conecta com o relatório AI Maturity Index da IDC (2024), que mostra que 60% das empresas latino-americanas ainda estão nos estágios iniciais de adoção de IA. A ética no uso da IA e dos dados também emerge como tema central. O alinhamento com regulações como a LGPD e com princípios de ESG é visto como um dos pilares da confiança digital. Conforme a Deloitte (2022), a confiança nos dados é um dos principais fatores que influenciam a escalabilidade de iniciativas de IA. O relatório da PwC (2025) enfatiza que empresas que adotam diretrizes de

IA responsável desde o início aumentam em 42% a taxa de sucesso em suas iniciativas de transformação digital.

Além disso, o relatório AI Readiness Index da Oxford Insights (2023) indica que os países mais bem posicionados para adoção da IA são aqueles que têm políticas de dados abertas, investimentos contínuos em capacitação e parcerias público-privadas consolidadas, sinalizando que maturidade em IA é também um reflexo do ecossistema em que a empresa está inserida.

O Data and AI Driven Report (2025) reforça que 74% dos CIOs brasileiros reconhecem a necessidade urgente de consolidar uma cultura orientada a dados, mas menos de 30% sentem que têm as competências organizacionais para isso. Em paralelo, o Future of Data and AI Study (2024), promovido pelo World Economic Forum, revela que 68% das empresas que alcançaram maturidade em IA passaram por uma mudança significativa no modelo de governança e na forma de liderar com base em dados.

Adicionalmente, a pesquisa da Capgemini (2024) identificou que empresas que desenvolveram modelos de governança escaláveis de IA e dados apresentaram 35% mais velocidade de inovação, além de 45% mais agilidade na resposta a mudanças de mercado. Segundo o AI Global Index (2025), a preparação para a IA exige três fatores-chave: dados de qualidade, cultura organizacional adaptativa e liderança digital comprometida.

Essas constatações indicam que o caminho rumo à inteligência orientada por dados requer estratégia, liderança e disciplina. Uma empresa madura neste aspecto não é apenas aquela que coleta dados, mas a que transforma dados em decisões e decisões em resultados sustentáveis e mensuráveis. Construir essa jornada passa pela articulação entre fundamentos éticos, preparo técnico, maturidade organizacional e visão de futuro.

A ARQUITETURA POR TRÁS DO DIAGNÓSTICO DATA & AI DRIVEN Com base nessa síntese teórica, foi desenvolvido um instrumento diagnóstico voltado a avaliar o nível de maturidade de Data & AI Driven em organizações brasileiras. O objetivo do instrumento é permitir que empresários, CIOs, CTOs e líderes de transformação digital consigam identificar com clareza o estágio atual de sua empresa, reconhecer oportunidades de evolução e direcionar investimentos em dados e IA com maior assertividade.

A construção do diagnóstico baseou-se na segmentação da maturidade organizacional em cinco grandes dimensões, cada uma representando pilares fundamentais da jornada rumo à inteligência orientada por dados:

1. **Cultura e Liderança:** diz respeito à mentalidade dos gestores e ao posicionamento da liderança frente à importância dos dados como ativos estratégicos. Essa dimensão avalia o grau de envolvimento da alta gestão, sua capacidade de inspirar mudanças baseadas em dados e o alinhamento entre a cultura organizacional e os princípios do digital.
2. **Dados e Tecnologia:** contempla a estrutura técnica e tecnológica de suporte às iniciativas de dados e IA. São analisados aspectos como integração de sistemas, disponibilidade de dados, ambiente de produção, uso de ferramentas analíticas e maturidade da arquitetura tecnológica.
3. **Pessoas e Capacitação:** aborda a qualificação e estruturação das equipes responsáveis por gerar, tratar, analisar e interpretar dados. Essa dimensão também considera a existência de perfis como analistas de BI, engenheiros de dados, cientistas de dados e cientistas de negócios, além de estratégias de capacitação contínua.
4. **Processos e Integração:** foca no uso de dados para tomada de decisão, automação de processos, utilização de IA generativa, presença de práticas de auditoria e governança nos fluxos operacionais e comerciais. Aqui, o objetivo é entender até que ponto os dados são operacionalizados e integrados ao cotidiano empresarial.
5. **Segurança e Governança:** avalia o grau de conformidade legal, políticas internas, tratamento ético e responsável dos dados, presença de repositórios históricos e controle sobre indicadores. Trata-se da dimensão que assegura a confiança, transparência e rastreabilidade nas operações baseadas em dados.

Cada dimensão é composta por um conjunto de perguntas objetivas. Ao todo, o questionário apresenta 33 perguntas associadas a níveis crescentes de maturidade. Esses níveis foram definidos com base em uma escala progressiva de evolução:

1. **Negação:** a organização não reconhece o valor dos dados e não possui iniciativas nesse sentido.
2. **Curiosidade:** existem primeiras ações, ideias esporádicas ou intenção declarada de iniciar.
3. **Testagem:** há iniciativas pontuais, pilotos em andamento ou testes isolados com ferramentas e equipes.
4. **Justificativa:** o uso de dados e IA já está institucionalizado, com visão estratégica, indicadores de valor e integração nas operações.

5. Data & AI Driven: a empresa opera com inteligência orientada por dados de forma transversal, com decisões automatizadas, cultura centrada em dados, otimização contínua baseada em IA e uso estratégico de grandes volumes de dados em tempo real.

A classificação das empresas é feita com base na análise quantitativa das respostas, sem adoção de um critério pontual rígido, permitindo identificar nuances no grau de maturidade e orientar de forma personalizada os próximos passos para evolução.

A aplicação do questionário foi realizada junto a empresas de porte médio, contemplando diversos setores. A diversidade de segmentos trouxe riqueza para a análise, permitindo mapear padrões comuns e identificar lacunas recorrentes. Além disso, a proposta do diagnóstico não é punitiva, mas orientativa: fornecer aos líderes uma fotografia fiel do estágio atual e um mapa de evolução para alcançar um modelo de gestão verdadeiramente orientado por dados e inteligência artificial.

O PANORAMA DA MATURIDADE E OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS A aplicação do diagnóstico em empresas médias brasileiras, com um exemplo na Serra Gaúcha/RS de diferentes setores, trouxe à tona um panorama representativo e atual da maturidade Data & AI Driven no país. A análise das respostas revelou que, apesar do interesse crescente em dados e inteligência artificial, a maioria das empresas ainda está no estágio inicial “Curiosidade”. Faltam estruturas, profissionais e processos automatizados. A jornada avança, mas sem aplicações práticas. Líderes reconhecem a importância, mas não possuem um plano claro ou formas de medir ganhos de produtividade.

Confira abaixo o resumo por dimensões:

Dimensão	Nível Médio
Cultura & Liderança	Testagem Inicial
Governança & Segurança	Curiosidade
Profissionalização & Equipe	Negação
Uso de Dados na Operação	Curiosidade
Ferramentas & Integração	Curiosidade
Projetos de IA	Curiosidade
Estratégia & Inovação	Curiosidade

Esses resultados confirmam a percepção já mapeada por estudos como o da McKinsey (2023), segundo o qual mais de 70% das organizações reconhecem o valor

da inteligência artificial, mas apenas 27% conseguem aplicá-la em escala real. Isso sugere que o desafio atual não é mais a sensibilização, mas sim a operacionalização e a escalabilidade das práticas orientadas por dados.

Entre os pontos de avanço identificados, destaca-se a incorporação inicial de ferramentas de BI e *dashboards* para apoio à tomada de decisões comerciais, bem como o interesse crescente pela IA generativa, como ChatGPT, Gemini e Microsoft Copilot for 365, ainda que em uso exploratório e iniciático. Algumas empresas também demonstram movimentos estruturantes em direção à criação de estratégias formais de dados e IA.

Contudo, permanecem lacunas importantes que limitam a maturidade organizacional. A ausência de equipes especializadas em dados aparece de forma recorrente. O diagnóstico também revelou a falta de ambientes segregados (produção, teste e homologação), bem como a baixa frequência de práticas sistemáticas de auditoria e governança analítica.

Além disso, os dados indicam que a colaboração entre áreas é pontual e que decisões operacionais ainda são baseadas em experiência empírica, e não em evidências. Isso reforça o achado de Wamba et al. (2017), que argumentam que o valor da IA só é percebido quando existe uma base organizacional capaz de absorver e transformar os dados em decisões de valor.

Outro ponto de destaque é a ausência de um modelo consolidado de governança que envolva comitês formais, políticas de controle de indicadores e rastreabilidade histórica. Tal ausência reforça o alerta feito pela Accenture (2022) e pela IDC (2024), de que as iniciativas de IA falham menos por limitação técnica e mais por ausência de um plano estruturado de dados e liderança engajada.

Apesar disso, o diagnóstico revela sinais promissores. Há interesse genuíno, ações em andamento e, sobretudo, consciência sobre a necessidade de evolução. Os líderes que participaram da pesquisa demonstraram engajamento e abertura para reavaliar suas práticas. Esse movimento está em consonância com o AI Readiness Index da Oxford Insights (2023), que aponta que as empresas brasileiras estão em fase de transição – saindo da experimentação para a busca por institucionalização da inteligência baseada em dados.

O valor do diagnóstico não está apenas nos dados coletados, mas na reflexão que ele proporciona. Ao responderem as perguntas, os gestores foram levados a pensar sobre sua estrutura, cultura, competências e metas. Ao analisarmos os resultados consolidados, temos um retrato do estágio atual da jornada Data & AI Driven de empresas médias, principalmente no que tange seus desafios, mas também com oportunidades claras de evolução.

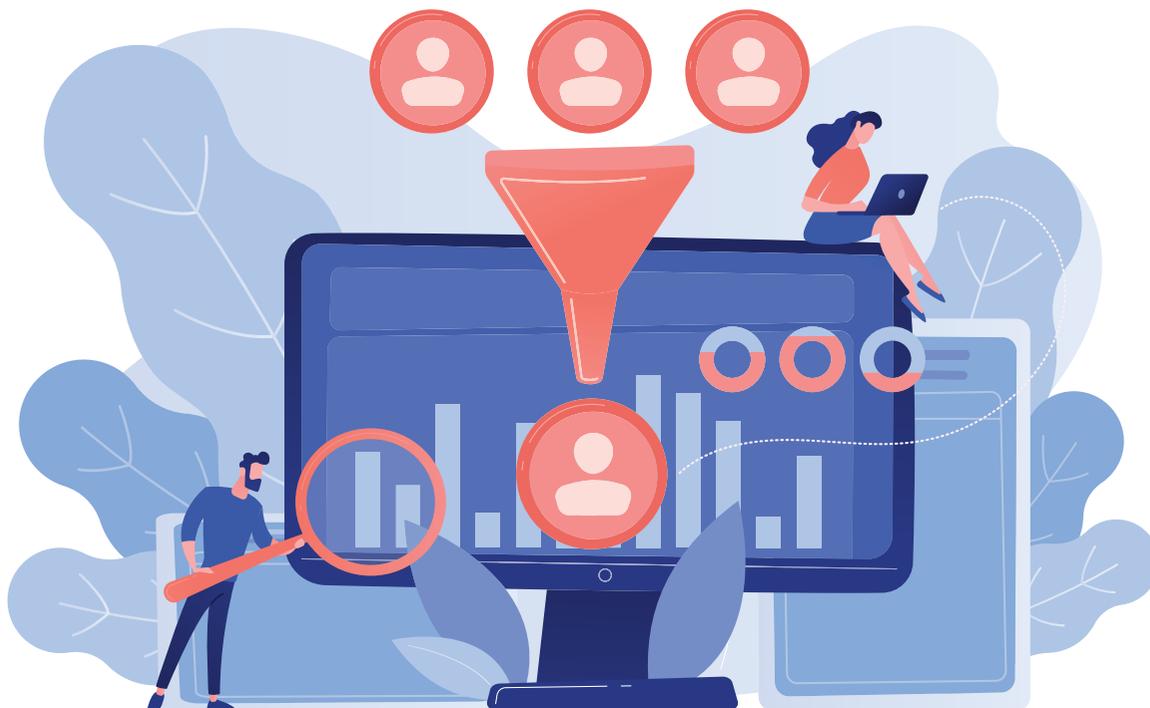
Concluimos que o caminho rumo à excelência analítica exige um ecossistema composto por liderança comprometida, pessoas capacitadas, processos auditáveis e infraestrutura tecnológica adaptável. O modelo de diagnóstico proposto e aplicado neste estudo se configura como uma ferramenta eficaz para guiar empresas em sua jornada de transformação orientada por dados e inteligência artificial.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

McKINSEY & COMPANY. The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year. 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>. Acesso em: 10 jul. 2025.

PETERS, C. et al. CHROMA: A Maturity Model for the Information Age. 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/372437749_CHROMA_A_Maturity_Model_for_the_Information_Age. Acesso em: 17 jul. 2025

PEDRO AUGUSTO BOCCHESI é Doutor em Ciências da Linguagem, pela UNISUL (Brasil); Pós-doutor em Administração de Empresas, pela UCS (Brasil); e especialista em Inteligência Artificial, Hiperautomação, Data Analytics, Perícia Forense, Engenharia de Software em diversas IES. Autor e co-autor de 7 livros.



Tecnologia aliada a vendas como alavanca de crescimento: A integração de soluções tecnológicas nas áreas de vendas para impulsionar o crescimento das médias empresas

POR **JULIANO MARTINS**

O FALSO DEUS DA EFICIÊNCIA Vivemos a era do encantamento digital. Basta mencionar palavras como CRM, automação, IA ou big data para que gestores reajam com olhos brilhando e corações acelerados. Em muitas médias empresas, tecnologia virou sinônimo de salvação – como se bastasse contratar uma nova ferramenta para as vendas decolarem, os clientes ficarem fiéis e os relatórios finalmente fazerem sentido. Só que não é assim. E nunca foi.

Este artigo é um convite – ou um alerta – para quem lidera negócios em crescimento: a tecnologia pode alavancar sua performance comercial, mas também pode anestesiar sua visão estratégica. Nas próximas páginas, vamos dividir esse tema em duas partes. Na primeira, desmontamos o mito da tecnologia como remédio para todos os males e revelamos os efeitos colaterais das modas digitais. Na segunda, discutimos por que vender é (ou deveria ser) uma ciência – e como a ausência de método estratégico tem custado caro às empresas que insistem em improvisar.

Prepare-se para questionar o óbvio, rever certezas e, quem sabe, descobrir que o maior gargalo da sua empresa não está no software... mas no espelho.

PARTE 1: O DELÍRIO DA MODERNIDADE Além de dinheiro não nascer em árvore, poucas coisas geram mais frustração nas empresas do que tecnologias que são implementadas, e pagas, mas não entregam o resultado esperado.

Todos se encantam diante de *dashboards* coloridos, dirigentes de vendas exibem funis digitais como se fossem troféus, e gestores juram que a próxima ferramenta milagrosa será o divisor de águas do seu negócio. Mas, na prática, não é isso que acontece.

Vamos primeiro abordar as ilusões digitais, expor contradições e questionar o que há de verdade – e de puro alarde – nas promessas da tão idolatrada transformação tecnológica nas vendas. Deixando claro que, sem uma boa estratégia, nenhuma tecnologia terá o efeito planejado.

A irracional exaltação da tecnologia

É difícil encontrar uma empresa que não tenha, em algum momento, sucumbido ao canto da sereia tecnológica. O discurso padrão? “Se não digitalizar, vai morrer.” No desespero de não ficar para trás, o mercado embarca em uma corrida histórica por CRMs (sistemas de Gestão do Relacionamento com Clientes, do inglês CRM – Customer Relationship Management), *bots*, automações e plataformas de *big data*, transformando vendedores em operadores de *software* e clientes em linhas de bancos de dados. O resultado? Uma overdose de dados irrelevantes, processos desumanizados e vendedores que, entre um clique e outro, esquecem até de perguntar o nome do cliente.

CRM: realmente precisamos de tudo isso?

O CRM foi vendido como o messias das vendas modernas. “Com ele, você nunca mais perderá um cliente!” – anunciam os vendedores de *software*, numa ironia deliciosa. Mas ninguém conta que a maioria das empresas sequer utiliza 20% das funcionalidades dos seus CRMs. O resto serve para completar planilhas, gerar relatórios que ninguém lê e justificar reuniões intermináveis. O resultado? Uma ilusão de controle e produtividade, enquanto o funil de vendas continua tão obscuro quanto sempre foi.

Chatbots: a “humanização” artificial do relacionamento

Nada mais divertido do que ver empresas pregando a proximidade com o cliente, enquanto colocam um robô para responder por elas. O *chatbot*, apresentado como símbolo da eficiência e agilidade, virou o novo SAC dos tempos modernos: respostas automáticas, zero empatia e aquela sensação de estar falando com uma parede. O cúmulo da contradição: busca-se personalização por meio de scripts engessados, enquanto o cliente grita por atenção real.

Automação ou procrastinação?

Quem nunca ouviu que a automação libera tempo para a equipe focar em “tarefas estratégicas”? O problema é que, na prática, boa parte das automações serve para bombardeios em massa, *spam* disfarçado de “oferta personalizada” e ligações robóticas que irritam mais do que convencem. O sonho da automação inteligente se transforma, com frequência, em pesadelo de mensagens genéricas e ausência total de diferenciação.

O *big data* e a miragem analítica

Vivemos hoje o culto ao dado. Empresas acumulam toneladas de informações sobre *leads*, *prospects* e clientes, como se a simples posse de dados fosse sinônimo de inteligência. A verdade é que poucos sabem o que fazer com tanta informação. A maioria se perde em *dashboards*, relatórios intermináveis e métricas de vaidade. O resultado é um mercado que confunde quantidade com qualidade, análise verdadeira com infográficos bonitos. E, claro, decisões continuam a ser tomadas com base em *feeling*, só que agora com o respaldo de “*insights*” extraídos por algoritmos que ninguém entende.

Inteligência artificial: entre a *hype* e o desencanto

A inteligência artificial é o atual Santo Graal dos departamentos de vendas. Promete segmentar, prever, sugerir e até negociar, tudo de forma autônoma. Mas a verdade amarga é que, exceto por um punhado de *startups* inovadoras e gigantes do varejo, a maioria das empresas usa IA como um espantalho moderno: está lá, bonita, mas ninguém realmente entende ou aproveita seu potencial. O que vemos são tentativas frustradas de criar “experiências personalizadas”, quando o que falta mesmo é bom senso e escuta ativa.

A ilusão do relacionamento digital

As empresas adoram dizer que estão mais próximas do cliente graças à tecnologia. Será? Relacionamento exige tempo, escuta, compreensão – elementos que nenhum *bot*, CRM ou automação é capaz de entregar plenamente. O que se vê, muitas vezes, é uma avalanche de interações superficiais, curtidas automatizadas, respostas padrão e pesquisas de satisfação que ninguém responde. A única proximidade real é a do e-mail marketing chegando repetidamente à lixeira do cliente.

Personalização de verdade ou farsa algorítmica?

A personalização virou mantra, mas, de fato, quantos consumidores sentem que uma oferta foi pensada para eles? O bombardeio de recomendações genéricas, baseadas em históricos de interação descontextualizados, só reforça o desgaste da relação empresa-consumidor. O algoritmo pode até acertar uma sugestão, mas dificilmente será capaz de entender o “porquê” da escolha, nem substituir o olho no olho e a sensibilidade do bom vendedor.

Os desafios escondidos sob o tapete

As promessas de que a tecnologia democratiza o acesso ao mercado mascaram desafios profundos e pouco discutidos.

- Resistência Cultural: Ninguém fala, mas equipes de vendas odeiam mudanças impostas de cima para baixo. Ferramentas são adotadas por obrigação, não por convicção. O resultado? Subutilização, sabotagem velada e aquele velho jeitinho para contornar processos.

- **Integração de Sistemas:** A tal “jornada *omnichannel*” mais parece um quebra-cabeça de mil peças. Cada ferramenta com seu *login*, suas regras, seus *bugs* e aquela sensação constante de que nada conversa com nada.
- **Custo de Implementação:** O discurso da tecnologia acessível cai por terra quando chegam os orçamentos de consultorias, integrações e licenças. Pequenas empresas, em especial, viram reféns de fornecedores, muitas vezes sem retorno real no curto prazo.
- **Atualização Contínua:** O ritmo insano de lançamentos transforma toda solução em obsoleta antes mesmo de ser plenamente adotada. Equipes vivem em eterno treinamento, e a sensação é de correr atrás da própria cauda.

O papel das pessoas no meio do vendaval digital

Há quem acredite que, com tanta tecnologia, o papel do humano se reduzirá ao mínimo. Ledo engano. Nunca as equipes de vendas precisaram ser tão criativas, flexíveis e empáticas. Vendas não se fazem só com algoritmo; são feitas com processo, disciplina e resiliência. O verdadeiro diferencial não está na ferramenta, mas em quem a utiliza. O problema é que boa parte das empresas investe mais em *software* do que em formação e reconhecimento das equipes.

Tendências futuras ou apenas mais do mesmo?

O mercado adora inventar siglas e nomes bonitos para vender mais do mesmo. *Omnichannel*, *voice commerce*, *hyper personalization* – cada ano surge um novo termo para alimentar conferências e workshops. Pouca coisa muda na raiz: continua-se tentando transformar o cliente numa estatística, numa persona previsível, enquanto o consumidor, cada vez mais cético, busca experiências reais e menos artificialidade.

Realidade aumentada, *chatbots* avançados e o fim da paciência do cliente

Sim, as tecnologias prometem mundos e fundos. Mas, enquanto as empresas apostam em realidade aumentada, *chatbots* “inteligentes” e vendas por voz, o consumidor vai ficando cada vez mais impaciente com processos automáticos que só dificultam sua vida. O resultado? Mais insatisfação, mais reclamação, mais exigência por resoluções rápidas e humanas.

Em resumo...

A tecnologia aplicada a vendas é inevitável e, sim, pode gerar ganhos excepcionais. Mas é preciso parar de endeusá-la, parar de acreditar em promessas mágicas e questionar: para quem, de fato, as inovações servem? Para o cliente, para a equipe de vendas ou para alimentar a ansiedade de executivos e o caixa dos fornecedores de soluções digitais?

No fim das contas, tecnologia é maravilhosa para quem sabe usar, mas um pesadelo para quem a idolatra sem pensar. Se o futuro das vendas é digital, que seja com cérebro, criatividade e, principalmente, coragem de questionar o óbvio – porque, do contrário, será só mais um capítulo da longa história das modas passageiras do mundo corporativo.

PARTE 2: VENDER É UMA ARTE OU UMA CIÊNCIA? Muitas médias empresas ainda acham que o problema de as vendas não acontecerem está, principalmente, “nos vendedores que não têm garra”. Talvez seja a hora de refletir com mais profundidade.

Nesta Parte 2 vamos explorar paradigmas avançados do mundo da estratégia de vendas e como eles podem ser considerados como parte da estratégia de vendas das empresas.

Sejamos francos: mais de 70% das empresas brasileiras **não batem suas metas de vendas**, segundo a pesquisa Panorama de Vendas da RD Station. E muitas empresas acham que isso é “normal”, como se vender fosse uma arte mágica que depende de talentos inatos, sorrisos bonitos e carisma. Vender é **processo, ciência** e, principalmente, **alinhamento estratégico**. Só que quase ninguém está fazendo isso direito.

O custo oculto da incompetência estratégica

Sabemos quanto custa a ineficiência em vendas? Segundo dados compilados em projetos e estudos de Harvard Business School, os custos de vendas podem ser até **6 vezes maiores** que os de marketing. Ou seja: gasta, desgasta e ainda assim erra o alvo – porque não existe um sistema para garantir que a bala atinja algo. Estamos, em pleno século XXI, tentando acertar um alvo em movimento com uma zarabatana do século passado.

O vendedor não é o vilão. É apenas o sintoma. A causa está na concepção e no desdobramento da estratégia corporativa, que:

1. Não traduz estratégia em ação.
2. Não define processos claros.
3. Não fornece suporte contínuo.

4. Não mede o que importa.
5. Não remunera para o comportamento certo.

Quer um exemplo? Só **8,9% das empresas afirmam que a remuneração variável realmente altera o comportamento do time comercial**. Então, por que empresas continuam insistindo num modelo de comissão herdado do século passado?

O MITO DA ESTRELA SOLITÁRIA Muitos executivos ainda acreditam no “vendedor estrela”? Em contratar o “campeão de vendas” do concorrente pagando 30% a mais e esperando que ele salve o trimestre? De novo: ilusão. O livro *Chasing Stars*, de Boris Groysberg (Harvard), destrói esse mito. O desempenho dos “astros” não é portátil. Ele depende do contexto, da cultura, do sistema.

Quer melhorar vendas? Esqueça super-heróis. Construa um **ecossistema que performa**. Contrate gente boa, treine obsessivamente, crie rituais de aprendizado, defina processos, use dados. Vendas é construção, não improvisado.

Estratégia: A fantasia corporativa mais ignorada do Brasil

53% dos funcionários não entendem a estratégia da empresa. E 80% dos CEOs acham que seus produtos são altamente diferenciados — enquanto apenas 8% dos clientes concordam. Esse abismo entre intenção e percepção é o verdadeiro precipício onde muita média empresa despenca, cheia de pressa, cheia de campanha, cheia de e-mail marketing, mas sem direção.

Você consegue responder com clareza:

- Em que mercado está competindo?
- Como sua empresa vai ganhar nesse mercado?

Estratégia é saber dizer não. É escolher mercados, personas, canais, métricas e incentivos. É ter coragem de não imitar o concorrente. E, principalmente: é **ensinar sua força de vendas a agir como extensão da sua visão** — não como caçadores cegos de comissão.

A ÚNICA VERDADE QUE NINGUÉM QUER ENCARAR O maior risco de uma média empresa não é vender pouco. É **vender errado**. Atender mal cliente que paga bem. Atender bem cliente que não paga. Tolerar vendedores que performam abaixo do aceitável há meses. Queimam marca, dinheiro e moral. Tudo isso tem custo. E alto.

E, sim: **uma empresa pode morrer por vender demais** – para os clientes errados, com custo de servir absurdo, com margem nula, com fluxo de caixa estourado. Isso é mais comum do que parece. E raramente é diagnosticado a tempo.

CONCLUSÃO: A ESTRATÉGIA É VOCÊ A tecnologia certa nas mãos erradas vira desperdício. Já a tecnologia certa, nas mãos certas, sob um plano certo, pode ser a alavanca mais poderosa do crescimento sustentável. Mas isso exige um compromisso incômodo: o de pensar antes de copiar, o de formar antes de cobrar, o de alinhar antes de escalar. Estratégia de vendas não é um departamento — é uma responsabilidade da liderança. E, no fim do dia, não é sobre o CRM, o *chatbot* ou o BI. É sobre você.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Harvard Business Review. (s.d.). *Data-Driven Sales: How to Turn Data into Action*. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org>

McKinsey & Company. (s.d.). *The Role of Artificial Intelligence in Sales: Insights and Opportunities*. McKinsey & Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com>

Gartner. (s.d.). *Digital Transformation in Sales: How to Make It Work*. Gartner. Recuperado de <https://www.gartner.com>

Salesforce. (s.d.). *Salesforce and the Future of Sales: Leveraging Technology to Drive Growth*. Salesforce. Recuperado de <https://www.salesforce.com/blog>

Forbes. (s.d.). *Sales Strategy and Technology: Combining Process and People for Growth*. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com>

JULIANO MARTINS é professor associado da Fundação Dom cabral, nas áreas de estratégia, vendas e marketing. Formado em Marketing & Tecnologia pela Universidade Unicarioca, com MBA Executivo - Coppead - Universidade Federal Do Rio de Janeiro. Em 2025, concluiu o curso Aligning Strategy and Sales em Harvard Business School.



Quando ajudar não ajuda

POR **LÍVIA MANDELLI**

O PARADOXO DA BOA INTENÇÃO: POR QUE LÍDERES DE MÉDIAS EMPRESAS PRECISAM APRENDER A SE CONTER PARA REALMENTE CONSTRUIR SEUS TIMES

Nas médias empresas, onde a fluidez das relações é frequentemente um fator de vantagem competitiva, liderar exige uma habilidade rara: calibrar presença e ausência. Há uma linha tênue entre ser um ponto de apoio e se tornar um pilar insubstituível. Entre cuidar e sufocar. E é exatamente nessa linha que se revela um paradoxo da liderança: muitas vezes, o impulso de ajudar, quando não regulado, sabota o desenvolvimento do outro.

O comportamento do líder que intervém antes do tempo, que responde antes da pergunta, que evita a falha antes que ela aconteça, é frequentemente confundido com comprometimento. Mas, na prática, esse gesto pode estar desautorizando o crescimento da equipe. O excesso de ajuda transmite – mesmo sem intenção – a mensagem de que o outro não é capaz. Isso mina a confiança mútua, bloqueia a iniciativa e inibe a aprendizagem real.

Liderança transformadora não é definida por presença constante, mas por presença regulada. Ela exige que o líder sustente a ansiedade de ver o outro em processo, sem sequestrar o percurso. É nessa espera ativa, silenciosa e intencional que o amadurecimento emerge.

Do ponto de vista neurobiológico, sabemos que o aprendizado significativo ocorre quando há esforço cognitivo, frustração administrável e espaço para reorganização interna. O cérebro se modifica a partir da experimentação – não da proteção. Como demonstrado por David Rock, os circuitos de atenção, tomada de decisão e memória de trabalho são mais estimulados quando o sujeito enfrenta desafios sob pressão administrável. Isso implica aceitar que o desconforto é parte essencial do processo formativo. E aceitar que liderar alguém é também aceitar a potência educativa do erro.

Quando o líder intervém cedo demais, interrompe esse ciclo. Ao evitar que o outro erre, bloqueia também o desenvolvimento da capacidade de análise, de enfrentamento e de autorregulação. Pior ainda: ativa uma forma sutil de dependência. A equipe aprende a pensar menos, a hesitar mais e a escalar tudo para cima. A sensação de colaboração desaparece. O que resta é a centralização da inteligência em um único ponto – o líder.

É nesse cenário que surge o fenômeno do gerente herói. Muito presente em estruturas médias, ele é visto como incansável, multifuncional, comprometido. Ele resolve tudo, conhece todos os detalhes, tem resposta para qualquer impasse. Mas sua presença constante não é símbolo de força. É sintoma de um sistema que não aprendeu a funcionar sem ele. O gerente herói confunde urgência com valor. E quanto mais resolve, mais se torna indispensável. Quanto mais se doa, menos os outros ocupam seus lugares de autoria.

Esse comportamento é sustentado, muitas vezes, por ganhos emocionais invisíveis. Resolver oferece controle. Ser consultado o tempo todo gera relevância. Estar sempre presente alimenta a identidade de quem é necessário. Mas esse modelo cobra um preço alto. Ele esgota o líder, infantiliza a equipe e desacelera a organização.

Em um caso recente, em uma empresa de base tecnológica com cerca de 100 colaboradores, o fundador e CEO mantinha um envolvimento absoluto nas decisões. Tinha acesso direto a cada gerente, acompanhava pessoalmente o status de todos os projetos e interferia na definição de prioridades. Sua intenção era genuína: proteger o time de erros e garantir a consistência dos resultados. No entanto, ao precisar se afastar por motivos de saúde, o que se revelou foi um sistema colapsado. Os gerentes hesitavam em decidir. Os processos fica-

ram represados. Os conflitos se intensificaram. O que antes era visto como liderança forte mostrou-se como um solo não fertilizado para a autonomia.

Ao retornar, ele iniciou um processo de reconstrução cultural. Começou a realizar reuniões de alinhamento com foco em reflexão, não em execução. Passou a usar perguntas como ferramenta de desenvolvimento: “Qual é sua leitura do cenário?”, “O que você está considerando?”, “O que você gostaria de testar antes de decidir?”. E, principalmente: aprendeu a sustentar o silêncio. A suportar o erro. A confiar no ritmo do outro. Três meses depois, os próprios gestores relatavam um aumento significativo de confiança, iniciativa e colaboração entre áreas.

Esses movimentos não são simples. Exigem que o líder lide com a própria fragilidade. Ajudar, muitas vezes, é uma forma de evitar a dor de ver o outro errar. É uma fuga de quem não quer sentir o desconforto de assistir à tentativa alheia. Mas a liderança que forma não é a que resolve: é a que sustenta o campo para que o outro resolva. Isso exige maturidade emocional, renúncia de controle e, sobretudo, confiança real nas pessoas.

Esse tipo de liderança trabalha com base em perguntas, não em respostas. E as perguntas certas funcionam como alavancas de pensamento. “O que te impede de seguir agora?”, “Se não houvesse medo, o que você faria?”, “O que você aprendeu com essa tentativa, ainda que não tenha funcionado?”. Essas perguntas deslocam o foco da dependência para a responsabilidade. E deslocam o líder do papel de centro para o papel de facilitador da potência coletiva.

“Quando ajudar não ajuda?” é uma provocação necessária para líderes que desejam cultivar maturidade organizacional. Não se trata de abandonar ou se ausentar. Trata-se de reconhecer que, às vezes, o maior gesto de liderança é não agir. É permanecer disponível sem dominar. É proteger o espaço do outro – não das dificuldades, mas da intervenção que rouba sua chance de crescer.

Em empresas médias, onde a proximidade entre pessoas é um trunfo e a velocidade de resposta é uma necessidade, a tentação de fazer por todos é constante. Mas o desenvolvimento coletivo exige pausa, escuta e estrutura para que a confiança possa nascer. Liderar, nesse contexto, é criar campo fértil para que o outro aprenda – com suas dúvidas, decisões e tropeços. Isso não é ausência. É presença de outro nível.

Ajudar com consciência é, portanto, um exercício de coragem e inteligência emocional. É um convite a abrir mão da onipresença e aceitar a potência do silêncio. É uma escolha

deliberada por formar, não apenas funcionar. E talvez esse seja o maior papel do líder do futuro: deixar de ser herói para se tornar solo firme onde outros podem se erguer.

PARA DE APROFUNDAR NO TEMA

GOLEMAN, D. (2006). *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Objetiva.

ROCK, D. (2009). *Your Brain at Work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*. Harper Business.

EDMONDSON, A. C. (2020). *A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprender, inovar e crescer*. Alta Books.

FRY, L. W.; NISIEWICZ, M. S. (2013). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. Stanford University Press.

LÍVIA MANDELLI é professora associada da Fundação Dom Cabral, nas áreas de pessoas e liderança. Ph.D em Comportamento Organizacional / Neurociência pela Walden University, nos EUA, mestre em Liderança pela University of Gloucestershire, na Inglaterra, Psicopedagoga Organizacional e Administradora.



Prosperidade na empresa familiar: Entre desafios, sucessão e governança

POR **ELISMAR ÁLVARES E SELMA RODRIGUES**

A prosperidade de uma empresa familiar vai muito além do simples crescimento financeiro. Ela está diretamente ligada ao equilíbrio entre a empresa, a família e a gestão do patrimônio. Nesse contexto, surgem diversos desafios que exigem atenção estratégica, especialmente quando falamos de sucessão, governança e a preservação da riqueza ao longo das gerações.

CONCEITO DE PROSPERIDADE: EQUILÍBRIO COMO PILAR Prosperar não significa apenas expandir os negócios ou acumular patrimônio. Envolve, acima de tudo, a harmonia entre os interesses da empresa, os vínculos familiares e a forma como os ativos são administrados. A família empresária precisa estar equilibrada em seu portfólio de investimentos, e o cres-

cimento da família e da empresa deve ocorrer de forma sincronizada, respeitando os ciclos naturais de amadurecimento e expansão.

A TENSÃO ENTRE RIQUEZA E FAMÍLIA Um dos principais riscos para a continuidade das empresas familiares é o uso desproporcional da riqueza gerada pelos negócios para sustentar o estilo de vida familiar. Essa transferência excessiva pode comprometer a sustentabilidade da própria empresa. É essencial compreender que a prosperidade do negócio não garante, por si só, a prosperidade de todos os membros da família – principalmente se não houver uma gestão responsável e uma visão coletiva de longo prazo.

CRESCIMENTO X PROSPERIDADE: NEM SEMPRE ANDAM JUNTOS É comum associar prosperidade ao crescimento constante. No entanto, setores amadurecem, e a saturação é um fenômeno inevitável. A prosperidade, nesse contexto, pode e deve ser mantida mesmo sem crescimento exponencial. O importante é preservar o valor construído, adaptar-se aos ciclos econômicos e encontrar formas inteligentes de manter a relevância e o patrimônio.

DESALINHAMENTO FAMILIAR E EMPRESARIAL: UM OBSTÁCULO REAL Quando os membros da família empresária não compartilham os mesmos objetivos ou valores, o desalinhamento pode comprometer decisões estratégicas, investimentos e a própria continuidade do legado. A transição de uma família empresária para uma família investidora – onde o foco se desloca da gestão direta do negócio para a gestão do capital – é delicada e muitas vezes instável. Exige diálogo, maturidade e estruturas de governança sólidas.

O DESAFIO DA SUCESSÃO: ENTRE GERAÇÕES E CONFLITOS A sucessão é um dos momentos mais críticos na vida de uma empresa familiar. O clássico conflito entre a geração fundadora – que criou e fez crescer o negócio – e a segunda geração – que pode carecer de preparo ou interesse – é uma realidade comum. Sem um processo estruturado de sucessão e educação das futuras gerações, o risco de destruição de valor é alto.

GOVERNANÇA: ENTRE PARADOXO E NECESSIDADE A governança nas empresas familiares carrega um paradoxo: pode ser fonte de conflito, mas também é essencial para a sobrevivência e prosperidade do negócio. Uma governança bem estruturada é capaz de mitigar

disputas, estabelecer regras claras, distribuir poder de forma justa e garantir a continuidade estratégica da empresa e do patrimônio.

COMPETÊNCIA, LIDERANÇA E O PAPEL DAS NOVAS GERAÇÕES Mais do que preparar sucessores, é fundamental formar líderes competentes. O desenvolvimento das novas gerações precisa ir além da transferência de cargo ou herança. Envolve formação técnica, emocional e ética para lidar com os desafios de liderar em um ambiente dinâmico e, muitas vezes, complexo.

TRÊS NÍVEIS DE SAÍDA: ESTRATÉGIAS PARA SUCESSÃO SUSTENTÁVEL Diante dos desafios da sucessão, surgem as chamadas “saídas de três níveis” – uma abordagem que considera o preparo da nova geração, a transição do controle e a reestruturação do papel dos fundadores. Essa visão sistêmica permite um processo mais fluido, com menos rupturas e maior preservação da prosperidade construída.

CONCLUSÃO A prosperidade na empresa familiar é um caminho de construção coletiva, onde governança, estratégia e educação das futuras gerações caminham lado a lado. Com equilíbrio, diálogo e planejamento, é possível garantir que o legado familiar não apenas sobreviva – mas prospere com consistência ao longo do tempo

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BASCO, R. (2024). *Family Business Management*. Routledge.

NACHT, J.; GREENLEAF, G. (2024). *Leading the family business through succession: how different generations can co-create the future*. Routledge.

WARD, J. L. (2011). *Family business: A global perspective*. Palgrave Macmillan.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. (2003). The influences of family and business on family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 533-552. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00047-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00047-2)

ELISMAR ÁLVARES é professora associada e pesquisadora na área de governança corporativa da Fundação Dom Cabral. Formada em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais e especialista em temas relacionados a Empresas Familiares e a Governança Corporativa. Na FDC, é criadora de duas importantes soluções educacionais: o PDA (Parceria para o Desenvolvimento do Acionista e da Família Empresária; e o do PDC (Programa de Desenvolvimento do Conselheiros), além de autora de livros e artigos sobre o tema.

SELMA RODRIGUES é diretora da FDC Family Business Center. Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional pelo Instituto Superior Miguel Torga - ISMT (Coimbra/Portugal).

FDC | Fundação
Dom
Cabral

FDC Mídias Empresas



A Revista DOM vem se consolidando como uma publicação que valoriza o conhecimento, alinhando o conteúdo científico e prático traduzido numa linguagem mais objetiva.

A FDC HOJE EDITA DUAS PUBLICAÇÕES:

DOM

- Temas de Gestão Geral.
- Editorial - publicação de artigos atemporais sobre questões relacionadas à gestão, podendo ser resultados de P&D, opiniões de executivos, produções exclusivas, estudo de casos e outros.
- Periodicidade: Semestral.
- Classificação Qualis/Capes – B3.

DOM CONTEXTO

- Temas setoriais.
- Editorial - publicação de artigos curtos, linguagem executiva, podem ser inéditos ou curados acerca dos temas relevantes para a sociedade.
- Periodicidade: Livre.

Conheça o site

Revista DOM.

Nele você terá acesso às edições mais atuais e pode fazer buscas de artigos publicados na revista deste 2006.



**ESCANEE O QR CODE
E ACESSE O SITE.**

Para cada momento da sua carreira,
a FDC tem uma formação **transformadora.**



Da Graduação ao Pós-Doutorado, a Fundação Dom Cabral forma profissionais com rigor científico, conhecimento conectado ao mercado e com impacto positivo nas organizações e na sociedade. Seja qual for a sua jornada, escolha a FDC, uma das 10 melhores escolas de negócios do mundo*

Encontre o programa ideal para você e inscreva-se:
www.fdc.org.br | 0800 941 9200 | atendimento@fdc.org.br

FDC | Fundação
Dom
Cabral

Entre as 10
melhores
escolas
do mundo



**EXECUTIVE
EDUCATION
2025 RANKING**

*De acordo com os Rankings de Educação Executiva do Financial Times 2025.