

**TRAJETÓRIAS DE ALTO
CRESCIMENTO DAS MÉDIAS
EMPRESAS BRASILEIRAS**

MÉDIAS EMPRESAS QUE PENSAM GRANDE

Este estudo, inédito e exclusivo, desenvolvido pela FDC Médias Empresas, chega em um momento de grandes transformações econômicas, políticas e sociais.

O objetivo é ser um farol que coloca luz sobre as escolhas, os caminhos e as alternativas que ajudaram empresas e executivos a superar obstáculos em mar revolto e vento contrário.

Ao longo dessa jornada, foram contatadas mais de 1.000 Médias Empresas brasileiras, de diferentes regiões e segmentos de atuação.

Um mergulho profundo, atual e, acima de tudo, relevante para nortear decisões que podem levar a sua empresa a um novo ciclo de crescimento e longevidade.

Seja bem-vindo!

FDC: ESPECIALISTA EM MÉDIAS EMPRESAS

A Fundação Dom Cabral está entre as melhores escolas de negócios do mundo, na 9ª posição dentre as instituições de educação executiva participantes do ranking 2022 do jornal Financial Times.

Com aporte de toda essa experiência, a FDC Médias Empresas, há mais de 30 anos, concebe e desenvolve soluções educacionais com metodologias proprietárias e intervenções com transferência de conhecimento.

Nosso repertório foi construído ao lado de mais de 30 mil presidentes e gestores de cerca de 3.500 Médias Empresas de todo o Brasil, que participaram dos nossos programas.

Dessa forma, temos contribuído com a formação de equipes de alta performance, por meio de ferramentas gerenciais e estratégicas para o aumento da competitividade e elevação dos resultados.

O PORQUÊ DE SERMOS REFERÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS

+30 anos

atuando em gestão e governança de Médias Empresas

+900

empresas clientes ativas

+300

professores com dedicação exclusiva

NOS ÚLTIMOS 12 MESES:

Fórum de Governança e Gestão com

+2.500

participantes

+2.200

executivos capacitados nas diversas áreas da gestão empresarial

Intercâmbio de Melhores Práticas com

+6.500

Presidentes e Dirigentes

+8.800

horas investidas no planejamento estratégico dos clientes

+18.300

horas investidas na execução da estratégia dos clientes

+15.300

horas investidas no aprimoramento das áreas de gestão dos clientes

RESPONSÁVEIS PELA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa e a análise de dados, em todas as suas etapas, contaram com um time de professores que tem contribuído com conhecimento de fronteira para ir além da interpretação de tendências e contribuir, de forma efetiva, para a formulação de novos paradigmas.

Prof.^a Dr.^a Áurea Helena Puga Ribeiro
Prof. Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto
Prof. Dr. Douglas Wegner
Prof.^a Dr.^a Luciana Faluba Damázio
Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro
Coordenação: Mauro Oliveira - Gerente de projetos

METODOLOGIA DA **PESQUISA**

UM OLHAR PARA AS MÉDIAS EMPRESAS

Mais do que capturar dados, a partir, de uma ampla amostra de médias empresas de todas as regiões do Brasil, aplicamos rigor técnico e uma análise profunda para extrair informações relevantes.

Dessa forma, oferecemos para as Médias Empresas brasileiras conhecimento específico sobre o seu mercado, analisado por especialistas experientes e que conhecem os desafios e as oportunidades do setor.

AMOSTRA E CRITÉRIOS

Universo/população: 67.249

Critérios de inclusão:

- _ Ter entre 50 e 499 funcionários (critério IBGE e MCDI) ou
- _ Faturamento anual entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões (critério BNDES)

Empresas classificadas em 3 grupos - período entre 2016 e 2021::

- Sem crescimento: decrescimento ou crescimento estável de 33% em até 5 anos.
- Crescimento: com crescimento entre 33% e 100% em 5 anos.
- Alto crescimento: crescimento superior a 100% em 5 anos.

Amostra e coleta de dados:

Entre 20/05 e 15/06 de 2022 foram coletados – de uma amostra de 1.150 empresas de todos os portes, setores significativos e de todas as regiões do país – 779 dados válidos de uma amostra representativa de todos os setores da economia.

Perfil dos respondentes:

Principal gestor ou sócio-fundador com função gerencial.

Margem de erro:

3,5% (95% de confiança)

O índice de confiança atingido nessa pesquisa permite que os seus resultados sejam tomados como representativos de toda a população de médias empresas brasileiras.

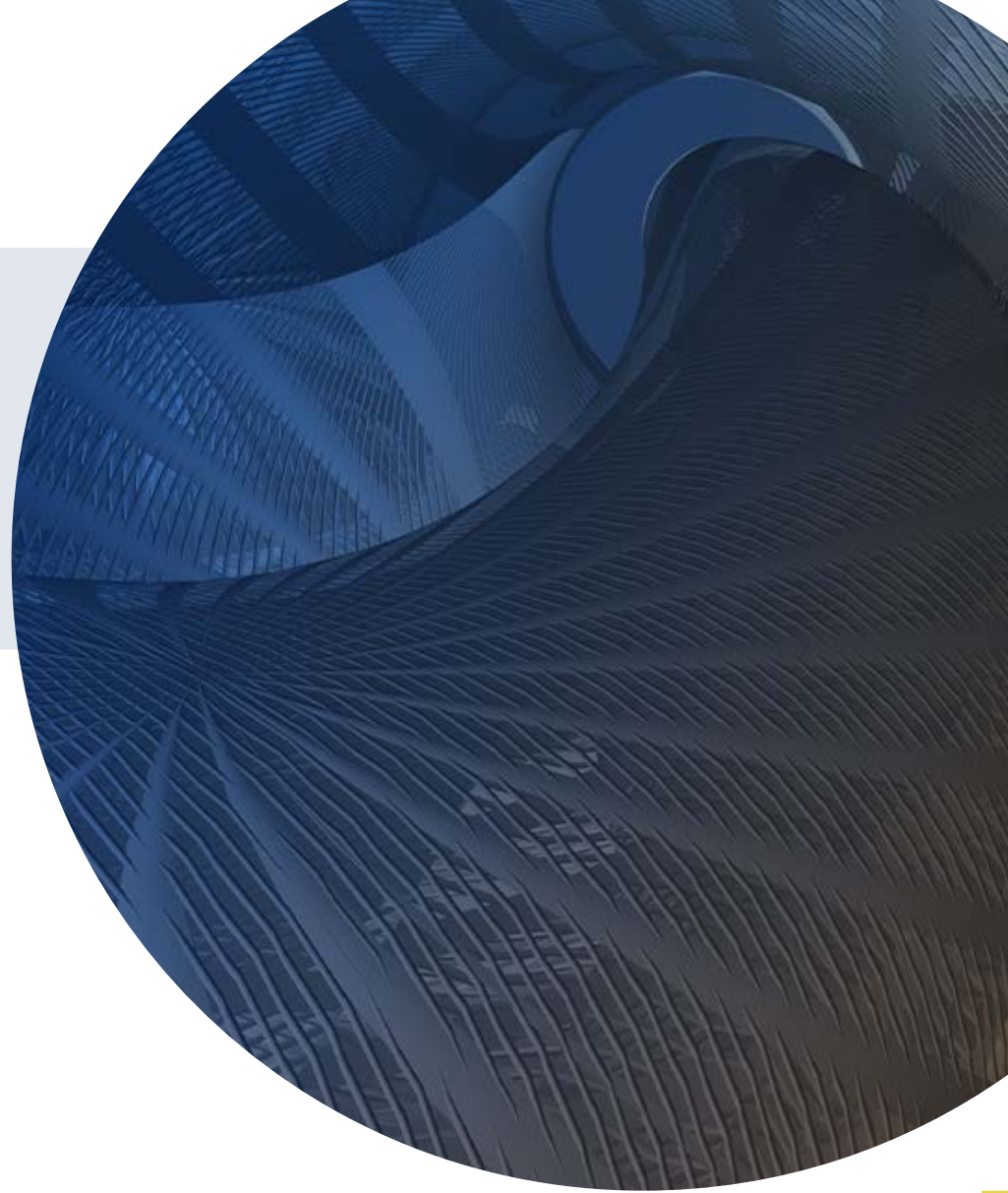
Os conceitos de crescimento e alto crescimento são ajustados a partir da definição oficial da OCDE sobre empresas de alto crescimento.

DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA E POPULAÇÃO

Seção CNAE		População	Estrutura amostral	Amostra obtida	% da População	% da amostra	Peso amostra
A Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura	Indústria	1.241	1.418	6	1,8%	0,8%	2,40
B Indústrias extrativas	Indústria	426	659	1	0,6%	0,1%	4,93
C Indústrias de transformação	Indústria	16.455	19.657	160	24,5%	20,5%	1,19
D Eletricidade e gás	Serviços	161	584	1	0,2%	0,1%	1,86
E Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação	Serviços	459	641	5	0,7%	0,6%	1,06
F Construção	Indústria	5.470	9.981	48	8,1%	6,2%	1,32
G Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas	Comércio	14.283	36.239	152	21,2%	19,5%	1,09
H Transporte, armazenagem e correio	Serviços	5.293	9.648	63	7,9%	8,1%	0,97
I Alojamento e alimentação	Serviços	2.870	5.284	17	4,3%	2,2%	1,96
J Informação e comunicação	Serviços	2.147	5.376	49	3,2%	6,3%	0,51
K Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	Serviços	1.371	4.479	27	2,0%	3,5%	0,59
L Atividades imobiliárias	Serviços	379	4.093	16	0,6%	2,1%	0,27
M Atividades profissionais, científicas e técnicas	Serviços	2.145	12.624	82	3,2%	10,5%	0,30
N Atividades administrativas e serviços complementares	Serviços	7.978	16.543	79	11,9%	10,1%	1,17
O Educação	Serviços	3.562	5.345	31	5,3%	4,0%	1,33
P Saúde humana e serviços sociais	Serviços	2.229	7.379	24	3,3%	3,1%	1,08
Q Artes, cultura, esporte e recreação	Serviços	235	1.300	4	0,3%	0,5%	0,68
R Outras atividades de serviços	Serviços	545	2.009	14	0,8%	1,8%	0,45
Total de médias		67.249	143.259	779	100%	100%	1,00

(*) Estrutura amostral: quantidade de empresas contatadas na pesquisa.

PERFIL DAS MÉDIAS EMPRESAS



DESVENDANDO OS DIFERENTES PERFIS

Ao aprofundarmos no perfil das Médias Empresas, oferecemos uma visão mais abrangente sobre o contexto em que as estratégias estão inseridas e seus impactos na performance.

Também tivemos como objetivo permitir que você possa identificar características em comum com o seu negócio e com a maturidade do mercado em que você atua.

PERFIL DAS MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS



LONGEVIDADE

As Médias Empresas pesquisadas têm alta longevidade: 49% têm mais de 25 anos.



EXPERIÊNCIA

Majoritariamente lideradas por pessoas maduras (41-70 anos).



GÊNERO

Representatividade feminina baixa: apenas 1/3 das empresas têm mulheres em função gerencial ou na sociedade do negócio.



LIDERANÇA

Baixo turnover da liderança (55% têm mais de 10 anos na posição).

PERFIL DAS MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS



FATURAMENTO

72% das empresas tem faturamento menor que R\$ 100MM.



EQUIPE

Metade das Médias Empresas tem entre 50 e 199 funcionários.



PÚBLICO

Cerca de 86% das empresas atuam no B2B.



FOCO LOCAL

Apenas 13% delas têm subsidiária no exterior.

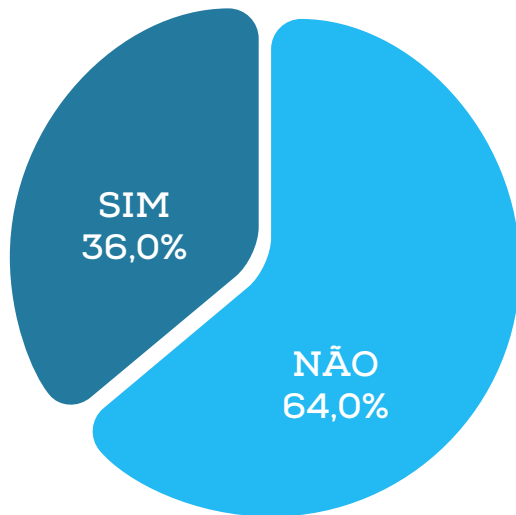


FAMILIARES

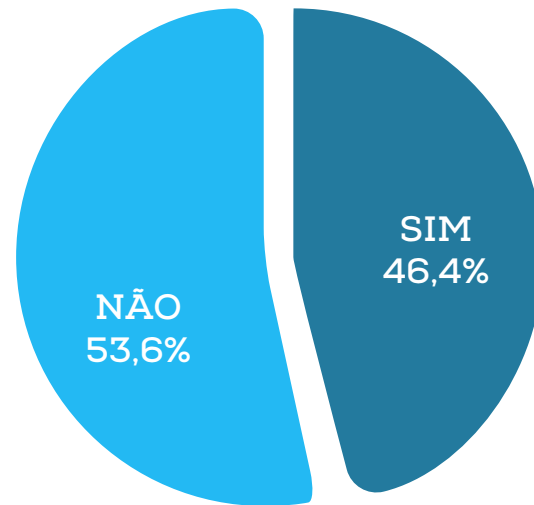
Cerca de 71% são empresas familiares.

PERFIL DOS SÓCIOS, RESPONDENTES E QUADRO SOCIETÁRIO

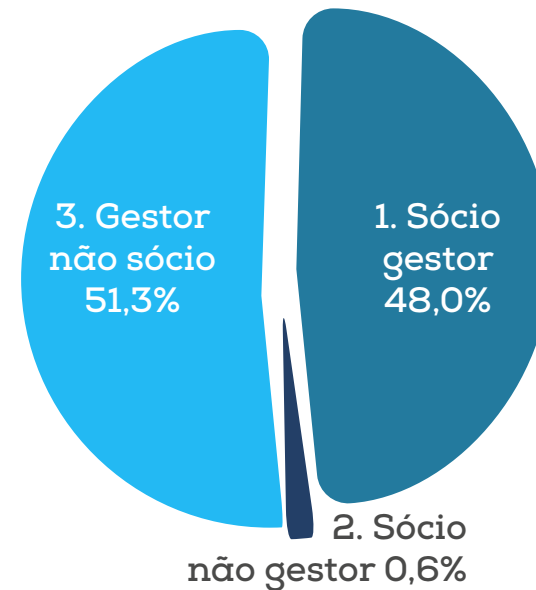
Possui mulheres na sociedade e com função gerencial¹



Trabalhou em outras empresas do mesmo setor antes de ingressar ou fundar sua empresa atual



Caracterização do respondente

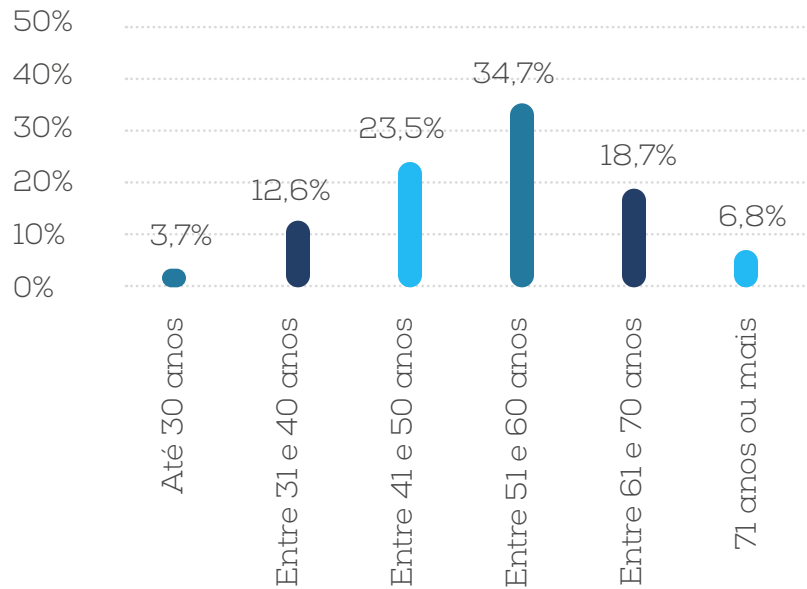


1 - Sócio-fundador que atua como principal ou um dos principais gestores da empresa.
 2 - Sócio-fundador, que não atua como um dos principais gestores da empresa.
 3 - Não sócio-fundador que atua como principal ou um dos principais gestores da empresa

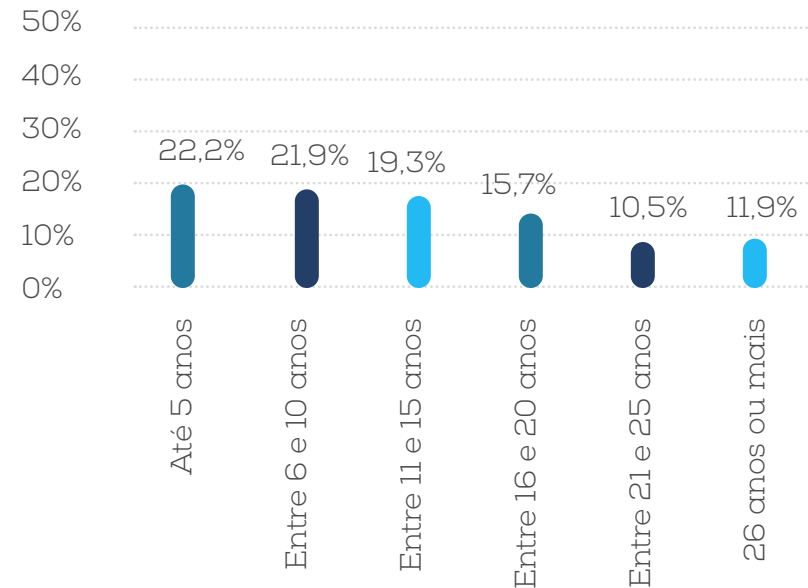
Obs: todos os resultados estão ponderados de acordo com a distribuição da população.
 1 - baseado em 449 observações.

PERFIL DOS SÓCIOS, RESPONDENTES E QUADRO SOCIETÁRIO

Média de idade dos sócios- administradores ou com função gerencial¹



Tempo médio de experiência dos sócios-administradores, ou com função gerencial, na empresa¹

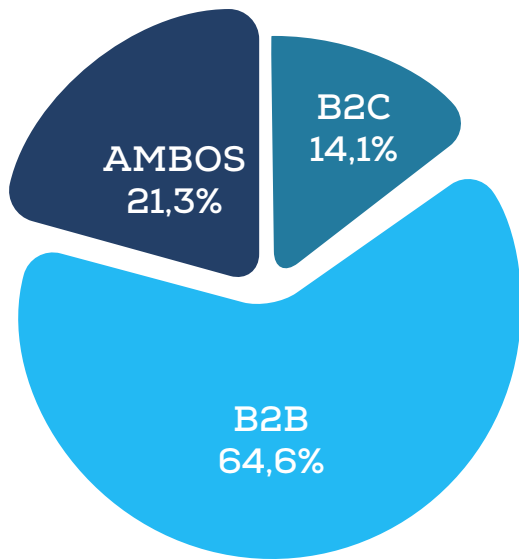


Obs: todos os resultados estão ponderados de acordo com a distribuição da população.

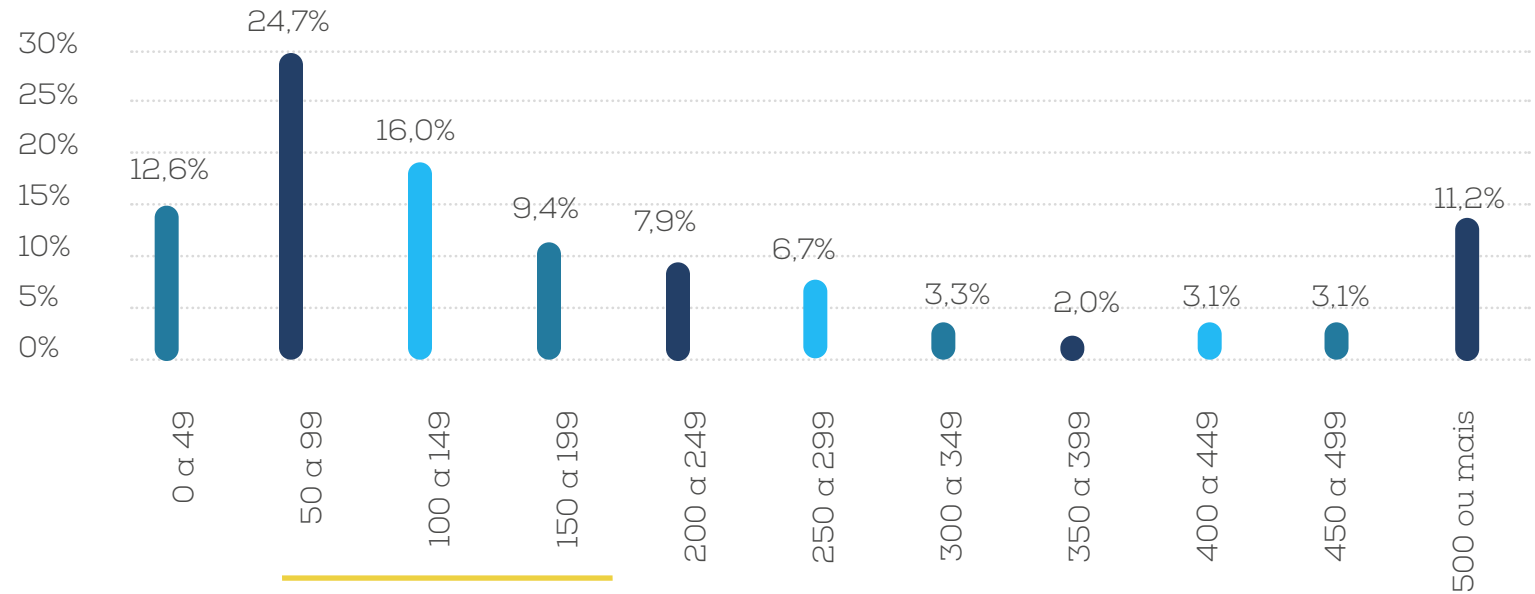
1 - baseado em 449 observações.

PERFIL DAS EMPRESAS

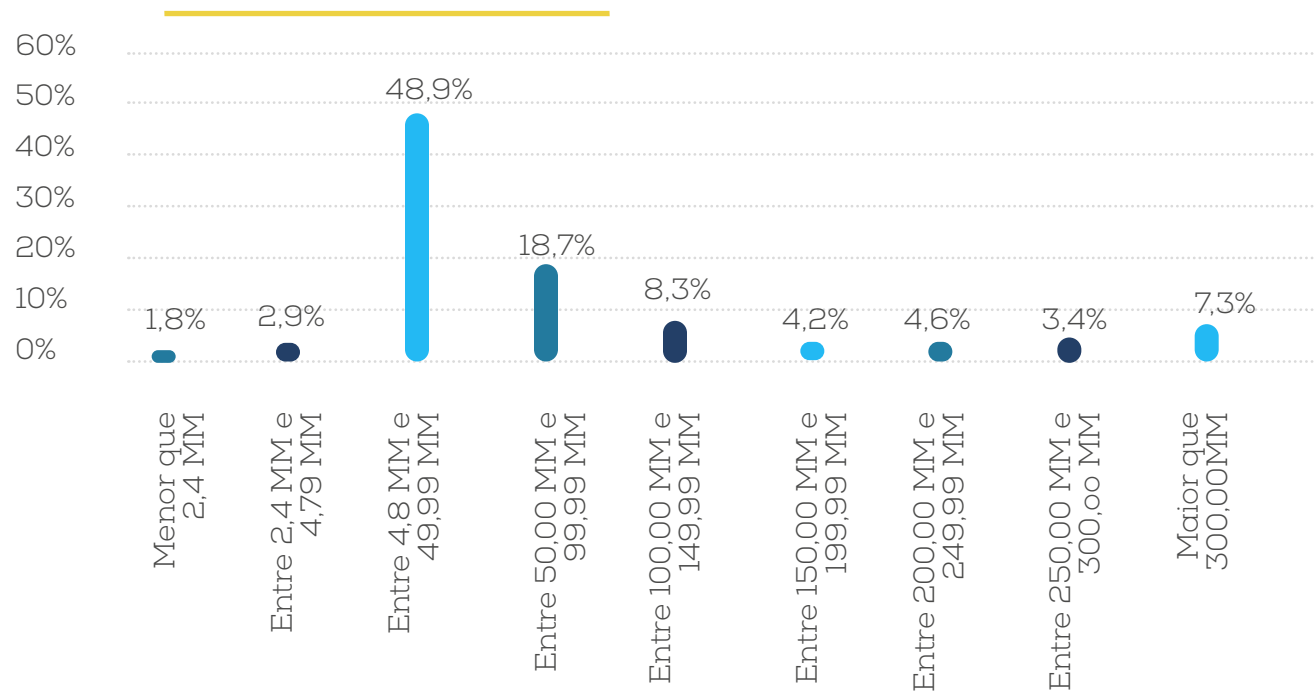
Público- Alvo



Faixa de número de funcionários



Faturamento bruto em 2021

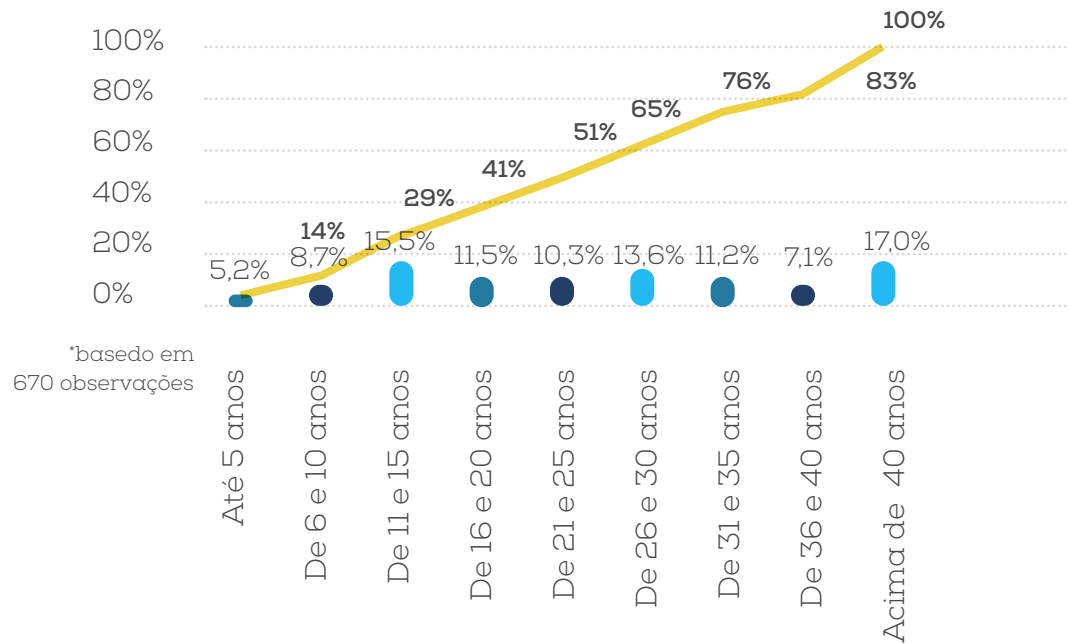


INSIGHTS

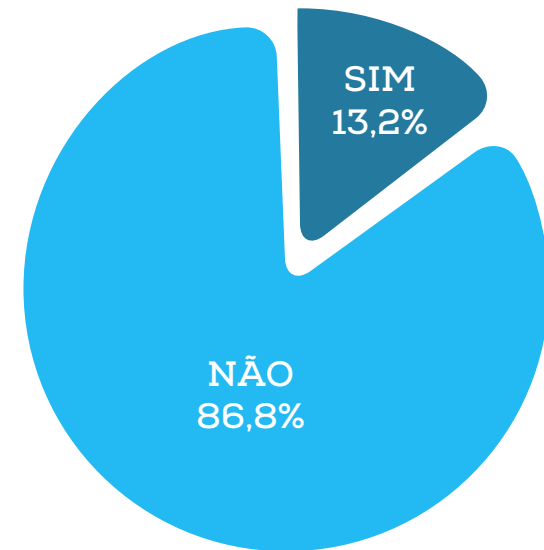
- 72% tem faturamento menor que R\$ 100 milhões.
- 86% atuam no segmento B2B.
- 76% possuem entre 50 e 499 funcionários.

PERFIL DAS EMPRESAS

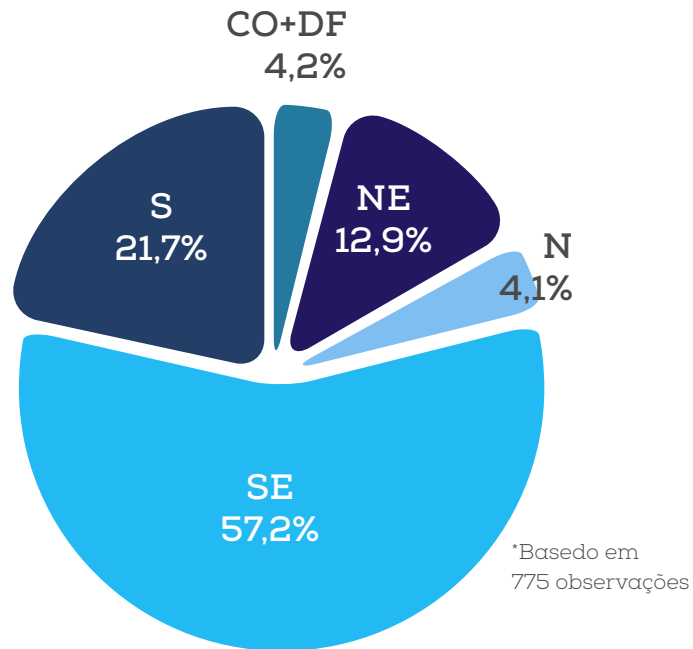
Tempo de existência



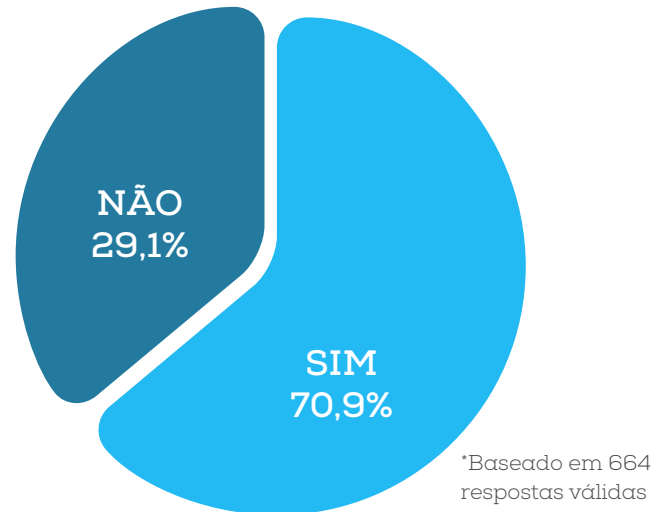
Empresa que possui unidades (filiais ou subsidiárias) no exterior



Região



Considera o seu negócio como sendo uma empresa familiar*

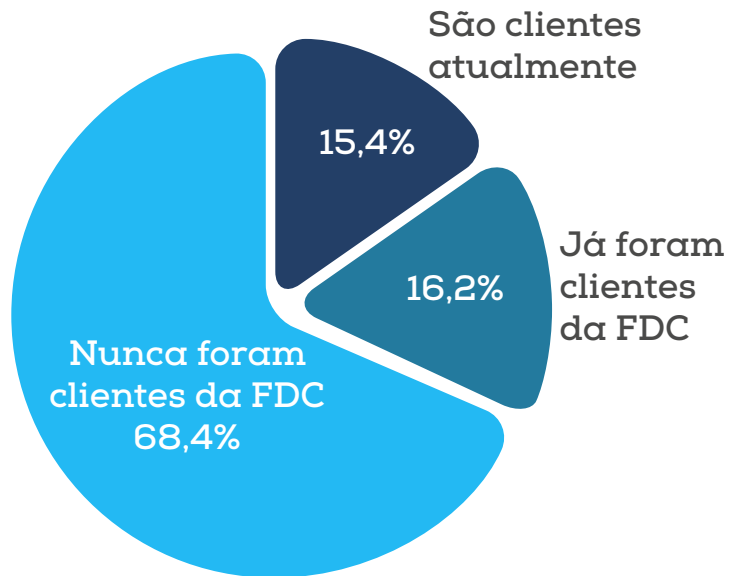


INSIGHTS

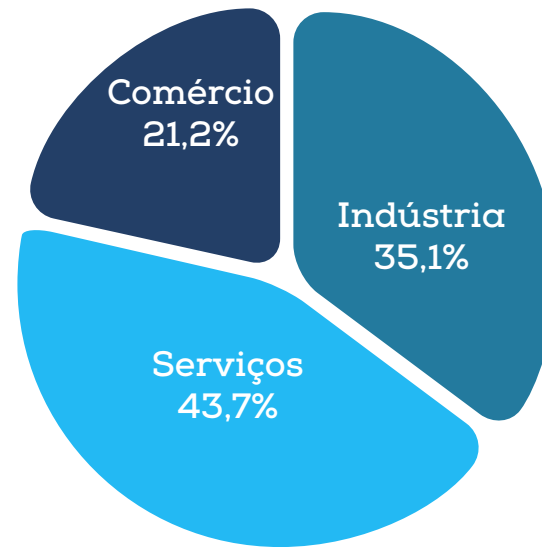
- 58% da amostra se encontra na região Sudeste.
- 38% da amostra se encontra nas capitais.
- 49% das Médias Empresas brasileiras têm mais de 25 anos de existência.
- 14% possuem unidades no exterior.

PERFIL DAS EMPRESAS

A empresa é ou já foi cliente da Fundação Dom Cabral



Segmento



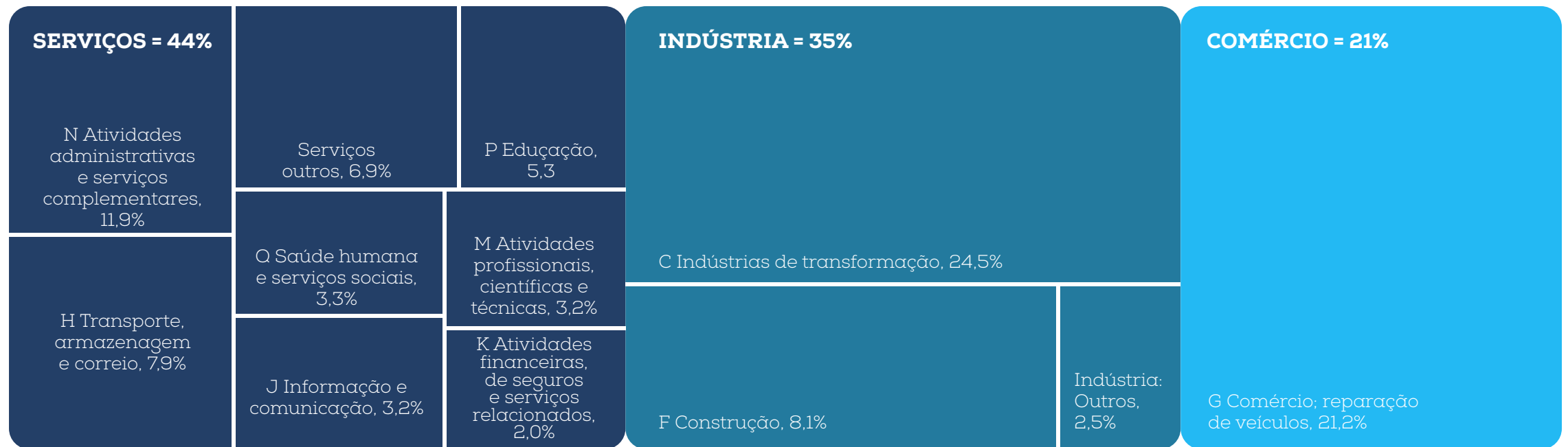
*Extraído da RFB
(n = 779)

INSIGHTS

- 68% das empresas nunca foram clientes da FDC.
- 44% das empresas atuam no setor de serviços.
- 71% são empresas familiares.

CARACTERÍSTICAS SETORIAIS DAS **MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

DISTRIBUIÇÃO DE MÉDIAS EMPRESAS NA POPULAÇÃO E NA AMOSTRA PONDERADA POR SEÇÃO CNAE & SETOR



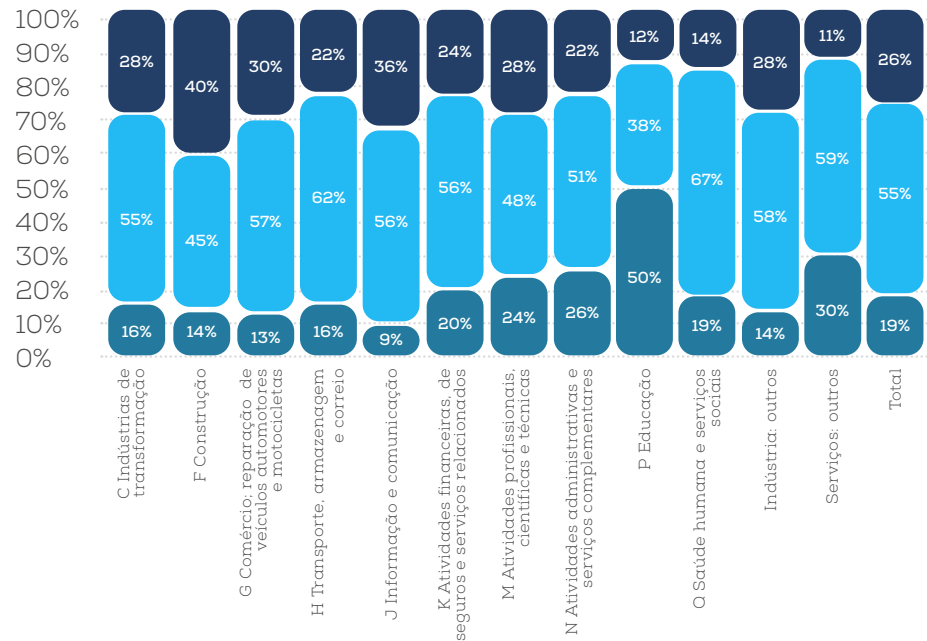
Obs: Indústria "outros" = seções A (Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura) & B (Indústrias extrativas) do CNAE. Serviços "outros" = seções D (Eletricidade e gás), E (Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação), I (Alojamento e alimentação), L (Atividades imobiliárias), R (Artes, cultura, esporte e recreação) e S (Outras atividades de serviços).

MÉDIA DE CRESCIMENTO DAS MÉDIAS EMPRESAS POR CLASSIFICAÇÃO DE CRESCIMENTO & SEÇÃO CNAE

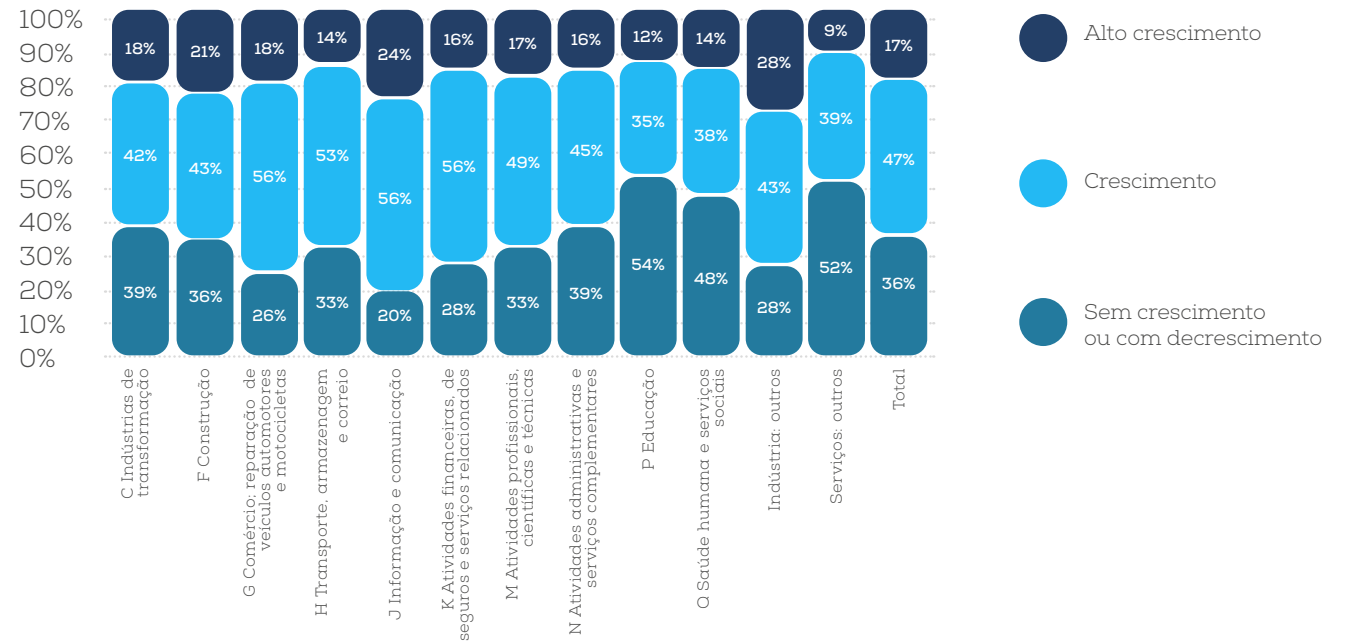
Classificação de crescimento		C Indústrias de transformação	F Construção	G Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas	H Transporte, armazenagem e correio	J Informação e comunicação	K Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	M Atividades profissionais, científicas e técnicas	N Atividades administrativas e serviços complementares	P Educação	O Saúde humana e serviços sociais	Indústria: outros	Serviços: outros	Total das Médias Empresas
Crescimento 2016/2021: faturamento	Sem crescimento	-16%	-4%	-14%	-8%	-1%	-21%	-16%	-3%	-17%	-10%	-28%	-12%	-12%
	Crescimento	46%	50%	44%	48%	55%	45%	42%	43%	37%	38%	25%	46%	45%
	Alto crescimento	213%	220%	198%	192%	211%	222%	232%	226%	222%	222%	204%	191%	210%
	Total	83%	111%	84%	72%	106%	74%	81%	72%	31%	55%	68%	45%	77%
Crescimento 2016/2021: lucros	Sem crescimento	-20%	-22%	-23%	-19%	-21%	-20%	-18%	-16%	-29%	-18%	-24%	-36%	-22%
	Crescimento	42%	33%	40%	39%	46%	48%	36%	34%	31%	37%	27%	39%	39%
	Alto crescimento	211%	193%	201%	211%	229%	223%	210%	223%	247%	215%	247%	190%	211%
	Total	49%	48%	52%	44%	77%	57%	48%	44%	24%	36%	75%	14%	46%

CLASSIFICAÇÃO DE CRESCIMENTO POR SETOR: FATURAMENTO (VENDAS TOTAIS) E LUCROS OPERACIONAIS

Crescimento 2016 | 2021:
faturamento



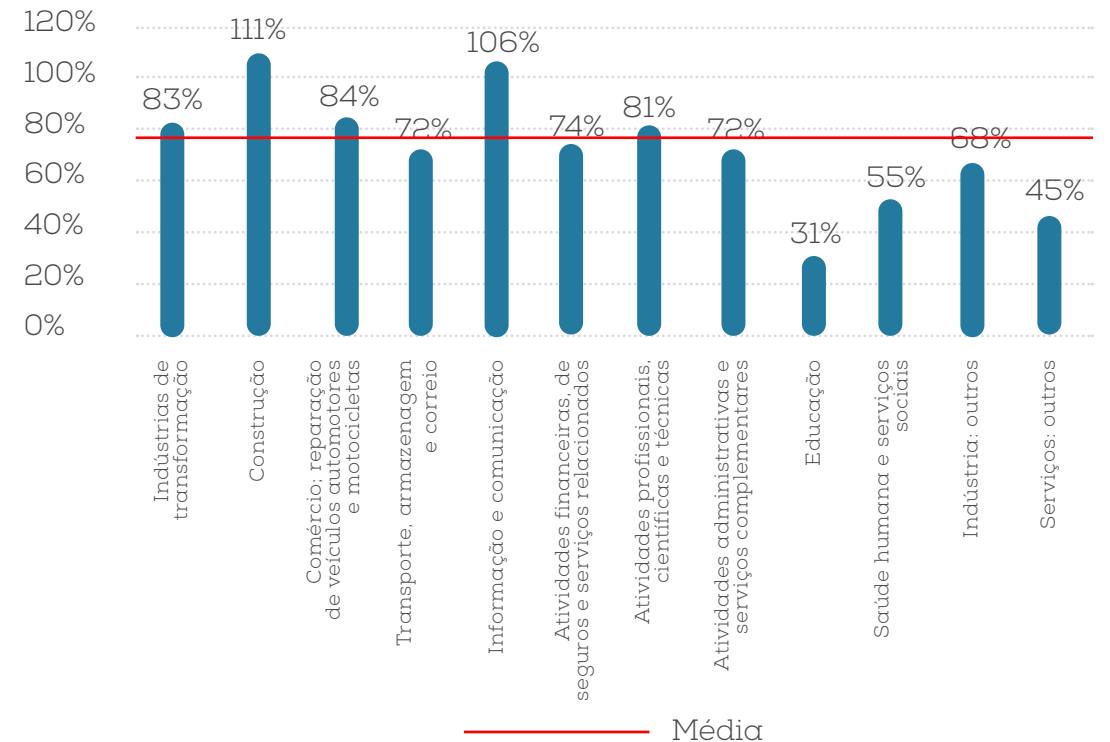
Crescimento 2016 | 2021:
lucros



- Alto crescimento
- Crescimento
- Sem crescimento ou com decrescimento

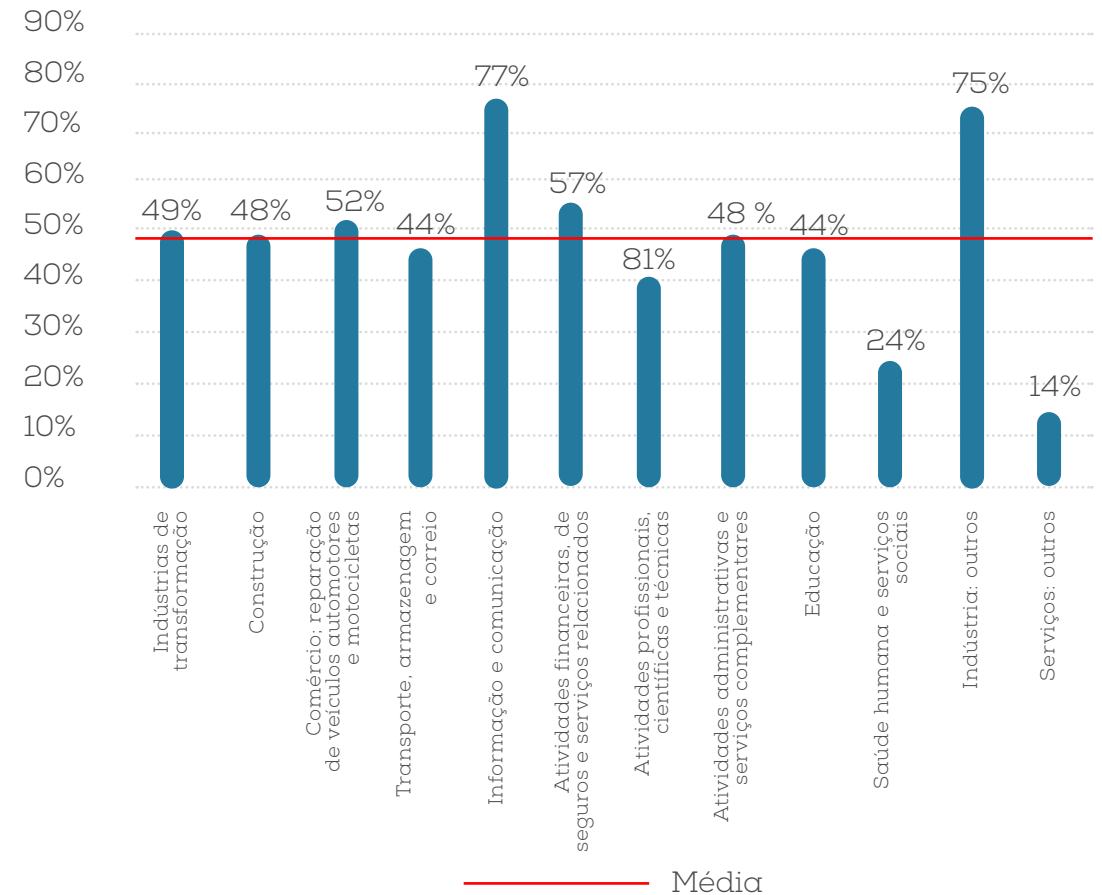
CRESCIMENTO DO FATURAMENTO (VENDAS TOTAIS) DE 2021 EM COMPARAÇÃO AO DE 2016: ANÁLISE SETORIAL

Média de crescimento médio (de 2021 em comparação com 2016)	Crescimento
Indústria: F Construção	111%
Serviços: J Informação e comunicação	106%
Comércio: G Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas	84%
Indústria: C Indústrias de transformação	83%
Serviços: M Atividades profissionais, científicas e técnicas	81%
Serviços: K Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	74%
Serviços: N Atividades administrativas e serviços complementares	72%
Serviços: H Transporte, armazenagem e correio	72%
Indústria: outros	68%
Serviços: Q Saúde humana e serviços sociais	55%
Serviços: outros	45%
Serviços: P Educação	31%



CRESCIMENTO DOS LUCROS OPERACIONAIS DE 2021 EM COMPARAÇÃO AOS DE 2016: ANÁLISE SETORIAL

Média de crescimento médio (2021 em comparação com 2016) - Lucros operacionais	Crescimento
Serviços: J Informação e comunicação	77%
Indústria: outros	75%
Serviços: K Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	57%
Comércio: G Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas	52%
Indústria: C Indústrias de transformação	49%
Serviços: M Atividades profissionais, científicas e técnicas	48%
Indústria: F Construção	48%
Serviços: N Atividades administrativas e serviços complementares	44%
Serviços: H Transporte, armazenagem e correio	44%
Serviços: Q Saúde humana e serviços sociais	36%
Serviços: P Educação	24%
Serviços: outros	14%



IMPACTOS DAS PARCERIAS E ACORDOS DE COLABORAÇÃO, NO QUE SE REFERE À INOVAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM OS LUCROS REINVESTIDOS

Tipos de parceiros	% de novos produtos e serviços (com até 2 anos de existência) no seu faturamento				% de lucros reinvestidos no crescimento e melhorias da sua empresa			
	Não possui nenhum tipo de colaboração	Possui acordo informal de colaboração	Possui acordo formal de colaboração	Possui acordos formais e informais de colaboração	Não possui nenhum tipo de colaboração	Possui acordo informal de colaboração	Possui acordo formal de colaboração	Possui acordos formais e informais de colaboração
	Universidades ou centros de pesquisa	24%	26%	26%	35%	37%	39%	38%
Clientes empresariais	22%	27%	26%	31%	35%	41%	40%	41%
Fornecedores	23%	25%	26%	29%	37%	38%	40%	41%
Concorrentes	25%	26%	26%	36%	38%	42%	25%	49%
Entidades ou órgãos públicos	24%	26%	27%	33%	36%	45%	40%	45%
Rede ou central de negócios	26%	23%	26%	25%	38%	39%	40%	41%

Importante:

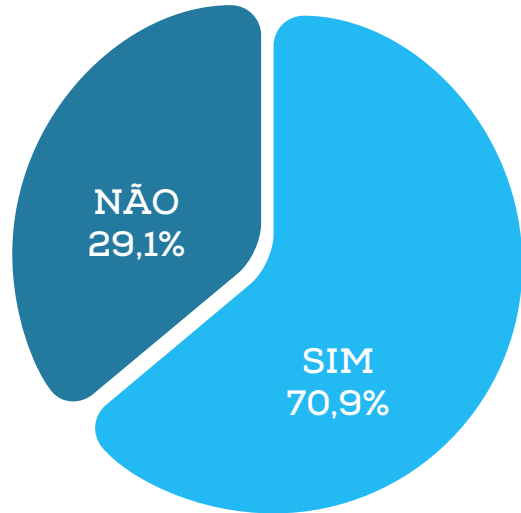
Os percentuais representam a participação de novos produtos e serviços no faturamento das empresas e percentual de lucros reinvestidos nesses negócios.

INSIGHTS

- Empresas que possuem acordos formais e informais de colaboração com “universidades ou centros de pesquisa” e “concorrentes” têm um percentual superior de “novos produtos e serviços no faturamento” e um maior percentual de “lucros reinvestidos no crescimento e em melhorias na empresa”.
- Empresas que possuem acordos com entidades ou órgãos públicos têm um maior percentual de lucros reinvestidos no crescimento e em melhorias na empresa.

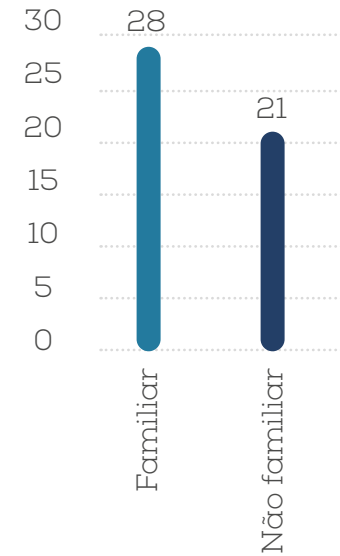
EMPRESAS FAMILIARES: PERFIL, TENDÊNCIAS E ESTRATÉGIAS

Considera o seu negócio como sendo uma empresa familiar*

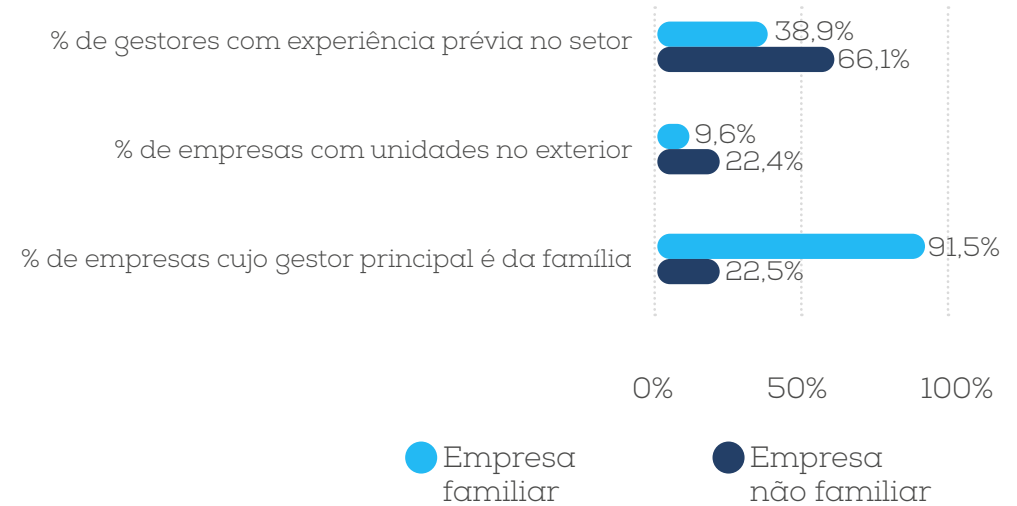
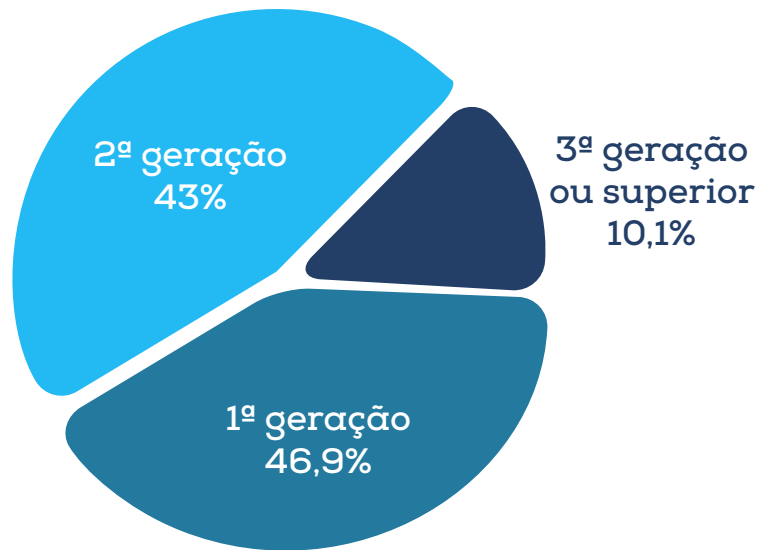


*Estimativa ponderada de acordo com a distribuição populacional

Tempo médio de existência, em anos



Geração familiar na sociedade da empresa



INSIGHTS

- Entre as empresas familiares, o percentual de gestores que já atuaram, anteriormente, no setor é menor do que entre as empresas não familiares.
- Empresas familiares têm uma menor chance de terem unidades no exterior.
- O grupo de Médias Empresas familiares têm mais tempo de existência do que as empresas não familiares.
- **Família geracional:** Empresas familiares cujo gestor principal é da 2ª geração tendem a reinvestir um maior percentual dos lucros nos negócios. Trinta e quatro por cento (34%) das empresas que estão na 2ª geração estão investindo 61% ou mais dos lucros no crescimento do negócio. Por outro lado, somente 22% das empresas familiares que estão na 1ª e 3ª geração investem 61% ou mais dos lucros no crescimento dos negócios.

EMPRESAS FAMILIARES TÊM UM MENOR NÍVEL DE FORMALIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO EM UMA SÉRIE DE ATIVIDADES GERENCIAIS

Nível de formalização e estruturação das atividades da empresa (0% = Nulo ; 100% = Muito Alto)

Nível de formalização e estruturação de atividades	Familiar	Não familiar
Atividades de recrutamento de novos funcionários	56%	60%
Atividades de desenvolvimento de funcionários	54%	59%
Avaliação de desempenho de funcionários	51%	58%
Planejamento estratégico	59%	65%
Gestão financeira	67%	71%
Gestão de marketing	49%	53%
Gestão comercial	62%	66%
Inovação (pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos)	51%	56%

Obs: todas as diferenças são significativas (p < 0,05).

EMPRESAS FAMILIARES USAM **ESTRATÉGIAS DE GERAÇÃO DE ALTO VALOR AGREGADO** COM MENOS INTENSIDADE E TÊM MENORES OBJETIVOS DE CRESCIMENTO

Intensidade estratégica: últimos 3 anos (0% = Muito Baixo ; 100% = Muito Alto)

Intensidade estratégica (últimos 3 anos)	Familiar	Não familiar
Diferenciação dos concorrentes via inovação	48%	55%
Foco em mercados de nicho	48%	55%
Diversificação de mercados	40%	47%
Customização dos produtos e serviços aos clientes	51%	57%
Foco em vender produtos com altas margens de lucro	43%	48%
Diversificação geográfica	39%	45%

Objetivo de crescimento 2021/2024

Tipo de empresa	Faturamento	Nº de funcionários
Familiar	▲ 25%	▼ 12%
Não familiar	▲ 29%	▼ 17%
Total	▲ 26%	▼ 13%

Obs: Estimativas baseadas no ponto médio das faixas da pergunta "Qual a intenção de crescimento da sua empresa para os próximos 3 anos?" (intenção de conhecimento).

Obs: todas as diferenças são significativas (p < 0,05).

FATORES E ESTRATÉGIAS QUE DIFERENCIAM AS
EMPRESAS DE CRESCIMENTO E ALTO CRESCIMENTO
DAQUELAS QUE TIVERAM CRESCIMENTO BAIXO OU
NEGATIVO ENTRE OS ANOS DE 2016 E 2021

Confiança & intenção de investimento	Crescimento 2016/2021: Faturamento		
	Sem crescimento	Crescimento	Alto crescimento
Confiança: condições atuais			
Empresa	50%	58%	63%
Nível de competição	35%	43%	48%
Transformações tecnológicas	52%	57%	58%
Confiança: expectativas futuras			
Empresa	57%	63%	66%
Intenção de investimento			
Digitalização da empresa	42%	53%	59%
Inovação dos processos da empresa	45%	59%	64%
Estrutura de governança	35%	45%	50%
Diversificação (de mercados, produtos e clientes)	44%	52%	56%
Inovação dos produtos da empresa	41%	54%	58%
Melhorias na eficiência operacional da empresa	54%	64%	69%
Relacionamentos colaborativos com parceiros externos	35%	45%	50%
Treinamento e desenvolvimento do quadro de funcionários	47%	61%	63%

Medidas & fatores associados ao crescimento e alto crescimento	Crescimento 2016/2021: Faturamento		
	Sem crescimento	Crescimento	Alto crescimento
Objetivos de crescimento 2021/2024			
Empresa	19%	22%	39%
Nível de formalização e estruturação das atividades da empresa			
Atividades de recrutamento de novos funcionários	51%	58%	60%
Atividades de desenvolvimento de funcionários	49%	56%	58%
Planejamento estratégico	54%	61%	64%
Gestão de marketing	43%	51%	53%
Gestão comercial	57%	64%	67%
Intensidade estratégica: últimos 3 anos			
Diferenciação dos concorrentes via inovação	41%	50%	57%
Diversificação de mercados	29%	44%	49%
Diversificação de produtos	38%	48%	55%
Customização dos produtos e serviços aos clientes	44%	52%	62%
Diversificação geográfica	31%	39%	50%
Barreiras ao crescimento			
Alta competitividade do setor em que atua	68%	63%	50%
Endividamento total da empresa			
Endividamento: Débitos totais/ativos totais	27%	19%	22%

Importante:

- Os percentuais apontados indicam a média das respostas de cada tipo de empresa, por nível de crescimento, sendo que 0% é o valor mais baixo e 100% o valor mais elevada em cada escala.
- As tabelas apresentam apenas os itens onde houve diferença, estatisticamente significativa, entre as respostas dadas pelos diferentes tipos de empresas.

Obs: todas as diferenças são significativas ($p < 0,05$) entre empresas com "Crescimento" e "Alto crescimento" em relação às empresas "Sem crescimento".

Confiança & intenção de investimento

Crescimento 2016/2021: Lucros

	Sem crescimento	Crescimento	Alto crescimento
Confiança: condições atuais			
Empresa	52%	60%	63%
Nível de competição	37%	44%	49%
Transformações tecnológicas	53%	57%	61%
Confiança: expectativas futuras			
Empresa	60%	63%	67%
Nível de competição	50%	53%	56%
Transformações tecnológicas	58%	62%	64%
Intenção de investimento			
Digitalização da empresa	45%	55%	60%
Inovação dos processos da empresa	49%	60%	66%
Estrutura de governança	38%	47%	51%
Internacionalização	16%	22%	24%
Diversificação (de mercados, produtos e clientes)	48%	52%	56%
Inovação dos produtos da empresa	47%	55%	56%
Melhorias na eficiência operacional da empresa	57%	66%	69%
Relacionamentos colaborativos com parceiros externos	41%	45%	52%
Treinamento e desenvolvimento do quadro de funcionários	53%	61%	63%

Medidas & fatores associados ao crescimento e alto crescimento

Crescimento 2016/2021: Lucros

	Sem crescimento	Crescimento	Alto crescimento
Objetivos de crescimento 2021/2024			
Em relação ao faturamento	19%	26%	41%
Em relação ao número atual de funcionários	9%	13%	24%
Nível de formalização e estruturação das atividades da empresa			
Atividades de recrutamento de novos funcionários	53%	58%	62%
Atividades de desenvolvimento de funcionários	51%	57%	59%
Avaliação de desempenho de funcionários	50%	54%	56%
Planejamento estratégico	56%	63%	64%
Gestão financeira	64%	69%	71%
Gestão de marketing	45%	52%	53%
Gestão comercial	58%	66%	66%
Parcerias e Redes de Colaboração			
Com fornecedores	30%	40%	42%
Com concorrentes	10%	12%	16%
Intensidade estratégica: últimos 3 anos			
Diferenciação dos concorrentes via inovação	43%	53%	58%
Foco em mercados de nicho	43%	52%	58%
Diversificação de mercados	35%	45%	49%
Diversificação de produtos	42%	50%	54%
Diversificação de canais de vendas	28%	33%	39%
Customização dos produtos e serviços aos clientes	48%	54%	61%
Foco em vender produtos com altas margens de lucro	37%	47%	53%
Diversificação geográfica	35%	41%	51%
Barreiras ao crescimento			
Indisponibilidade de fontes externas de financiamento	46%	40%	34%
Alto custo do capital para empréstimo	66%	57%	51%
Altos impostos	65%	60%	76%
Poucos recursos internos (capital próprio) disponíveis para investimento	56%	43%	41%
Alta competitividade do setor em que atua	67%	62%	57%
Endividamento total da empresa			
Endividamento: débitos totais/ativos totais	25%	18%	22%
Planejamento sucessório para a alta liderança da gestão			
Empresa possui planejamento formalizado	17%	29%	18%

Obs: todas as diferenças são significativas (p < 0,05) entre empresas com "Crescimento" e "Alto crescimento" em relação às empresas "Sem crescimento".

FATORES E ESTRATÉGIAS QUE DIFERENCIAM **EMPRESAS** **DE CRESCIMENTO E DE ALTO** **CRESCIMENTO** DAQUELAS QUE NÃO CRESCERAM OU DECRESCERAM

NO CAMINHO DO CRESCIMENTO. **Padrões encontrados nos campeões** **do crescimento:**

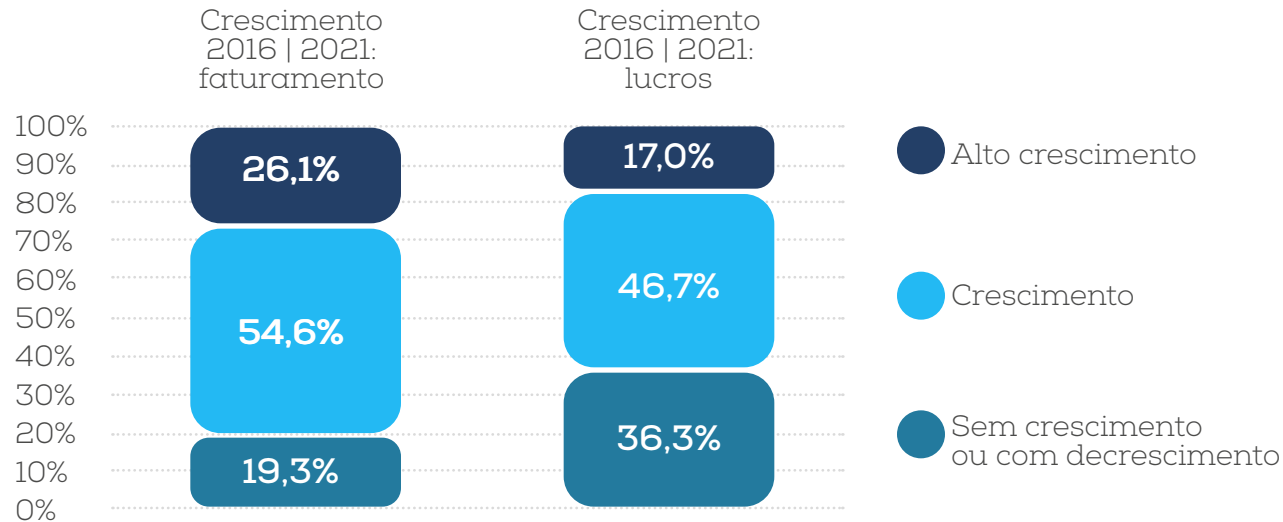
- Maior intenção de crescimento e investimento.
- Melhor estruturação das suas atividades internas.
- Foco mais intenso nas estratégias de crescimento e de geração de alto valor agregado.

As campeãs do crescimento são mais resilientes às barreiras tradicionais enfrentadas pelos negócios (altos impostos, forte competição do setor, custo do capital, indisponibilidade de crédito e escassez de recursos internos) do que as outras empresas.

Os negócios de alto crescimento são mais otimistas em relação ao futuro da sua própria empresa, mas entendem que sofrem um nível de competição mais elevado e que estão em um ambiente de maior transformação tecnológica do que as outras firmas.

CRESCIMENTO DAS MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS ENTRE 2016 E 2021

DISTRIBUIÇÃO DAS MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS SEGUNDO CLASSIFICAÇÃO DE CRESCIMENTO

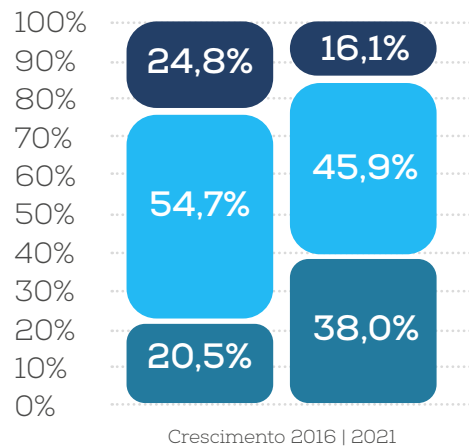


INSIGHTS

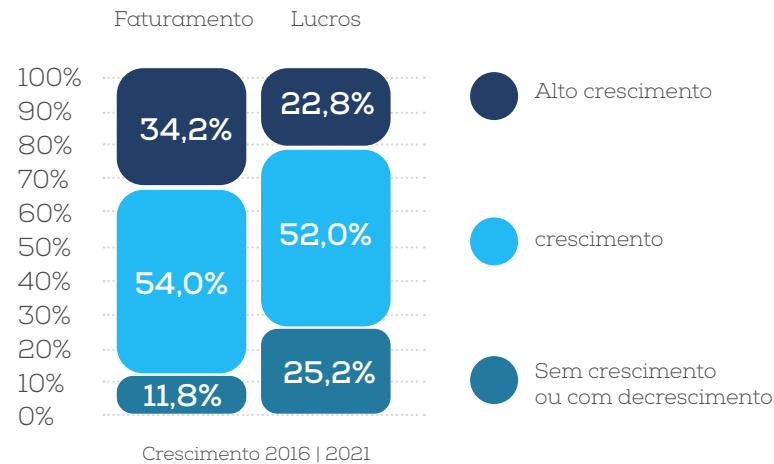
- No período de 2016/2021, 26% das médias empresas tiveram um alto crescimento de faturamento, apresentando a tendência de menor crescimento de lucros.
- De forma geral, pode-se dizer que as médias empresas cresceram mais em função do faturamento do que em lucros no período considerado.

CRESCIMENTO & TIPO PRINCIPAL DE CLIENTE

Não possui unidades no exterior



Possui unidades no exterior

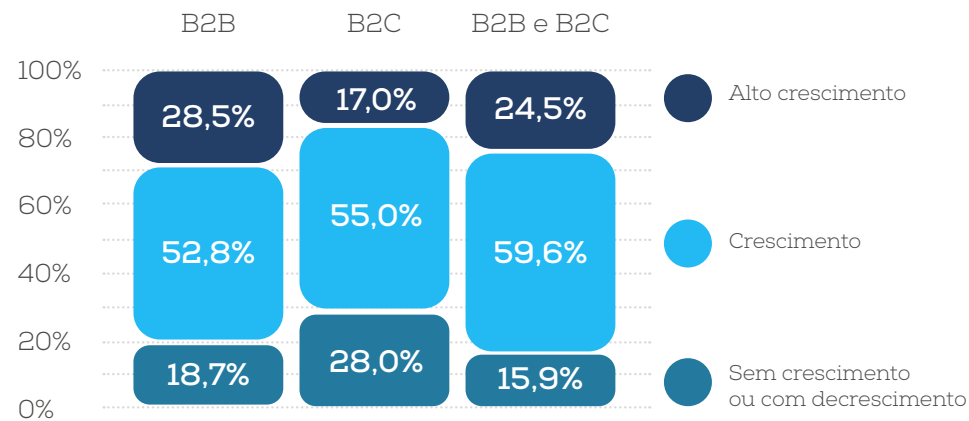


Crescimento por presença internacional

Atuação internacional	2016 2021	
	Faturamento	Lucros
Possui unidades no exterior	101%	68%
Não possui unidades no exterior	73%	42%
Diferença %	28%	26%

CRESCIMENTO & TIPO PRINCIPAL DE CLIENTE

Crescimento 2016 | 2021: faturamento

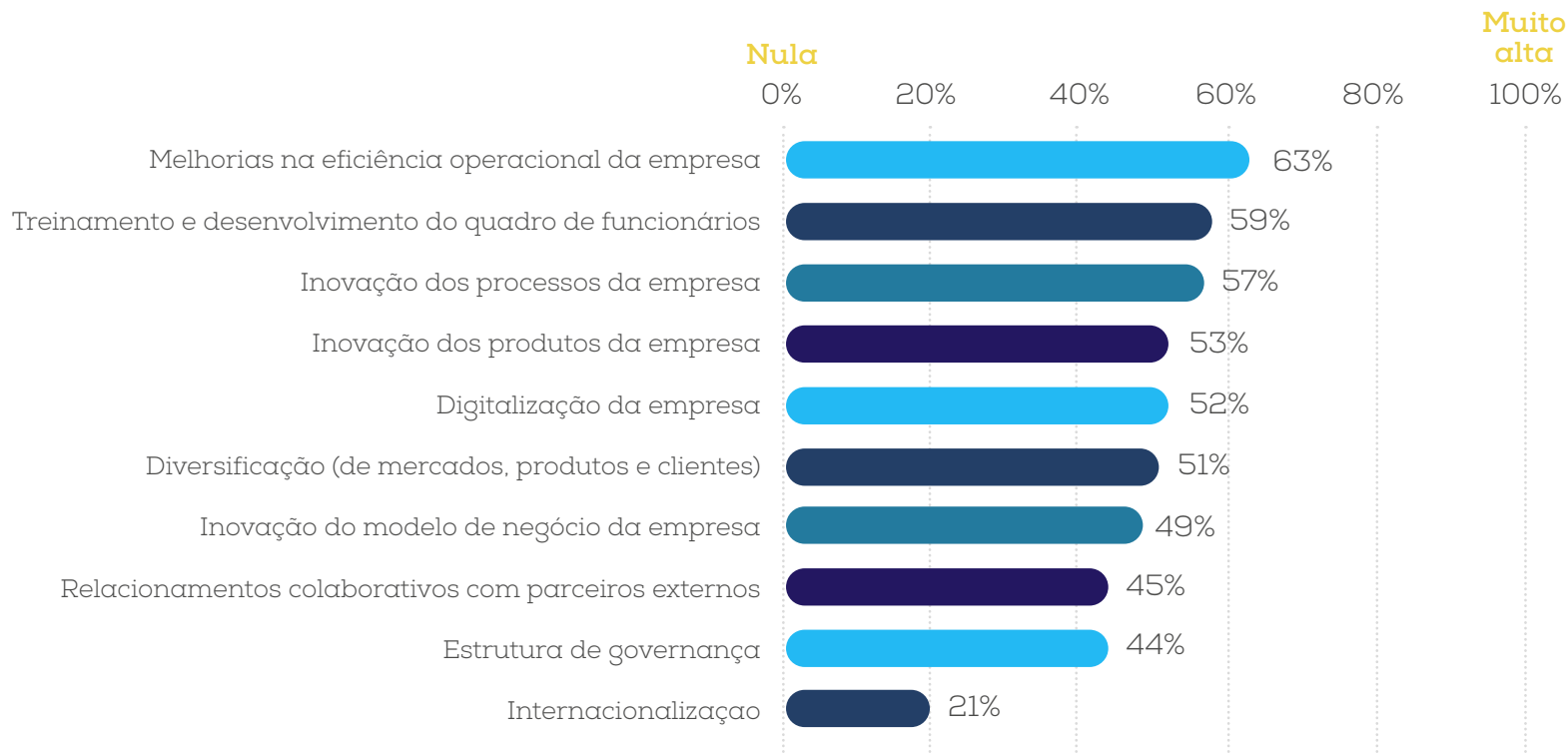


INSIGHTS

- Empresas médias que atuam no segmento B2B tiveram crescimento superior às empresas B2C, em termos de faturamento entre 2016 e 2021.
- Empresas médias que possuem unidades (filiais ou subsidiárias) no exterior tiveram crescimento superior em faturamento e lucros nos períodos de 2016/2021.
- Todas as diferenças entre as taxas de crescimento das empresas com unidade no exterior e das que não possuem unidades no exterior são estatisticamente significativas.

PRIORIDADES DE INVESTIMENTOS PARA OS PRÓXIMOS 6 MESES

Nível de investimento sua empresa pretende fazer nos itens abaixo para os próximos 6 (seis) meses



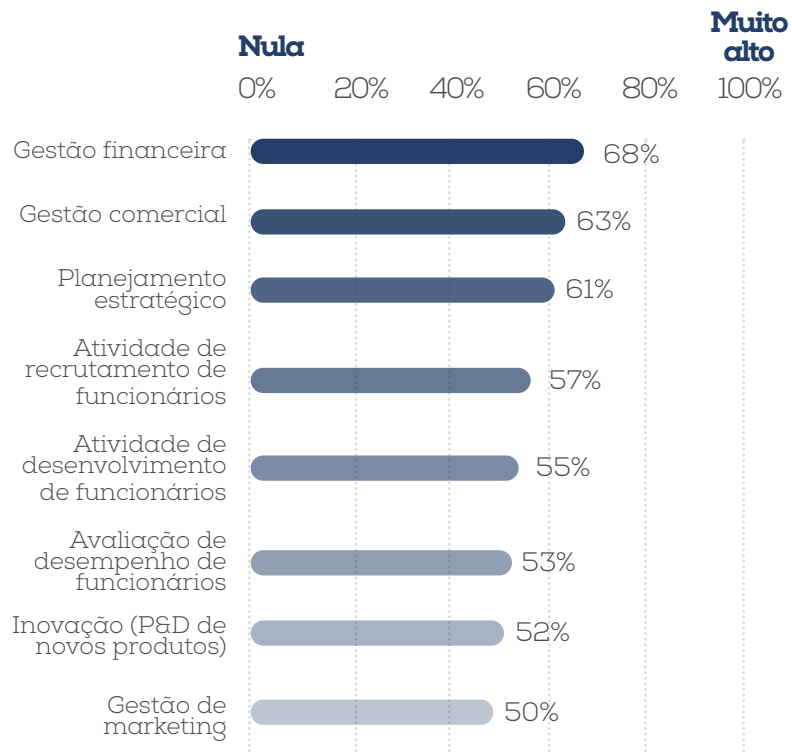
INSIGHTS

- As empresas pretendem fazer investimentos mais altos em “melhorias na eficiência operacional”, “treinamento do quadro de funcionários” e “inovação dos processos da empresa”.
- As áreas em que existe uma menor prioridade de investimento são: “relacionamentos colaborativos com parceiros externos”, “estruturas de governança” e “internacionalização”.

MATURIDADE, ESTRATÉGIAS & **BARREIRAS AO CRESCIMENTO**

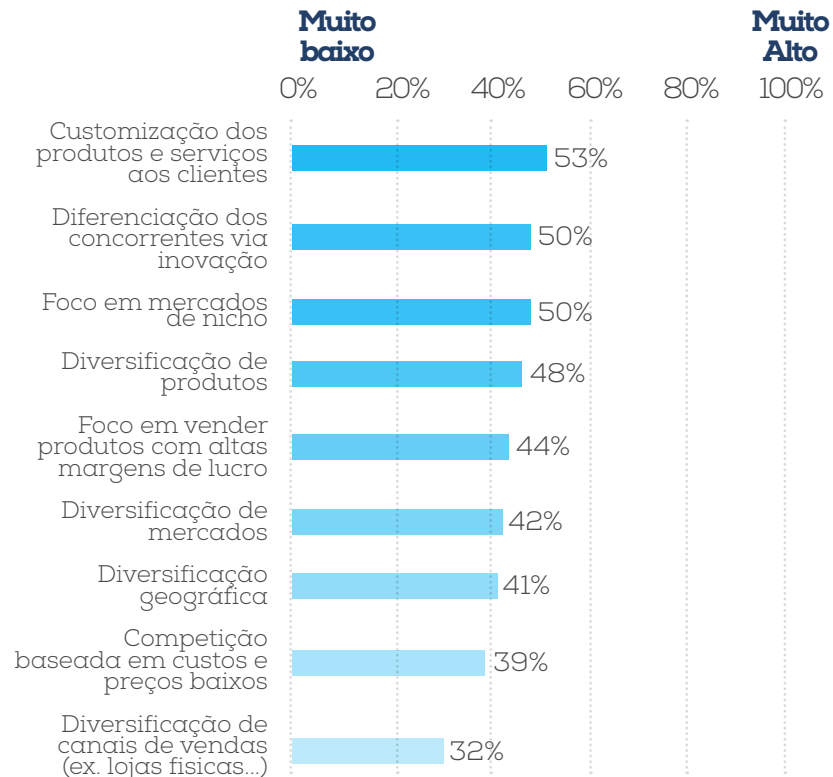
MATURIDADE & ESTRATÉGIAS

Como avalia o nível de formalização e estruturação das seguintes atividades da sua empresa



Obs: todas as diferenças são significativas ($p < 0,05$).

Como classifica a intensidade com que sua empresa tem utilizado cada uma dessas estratégias nos últimos 3 anos



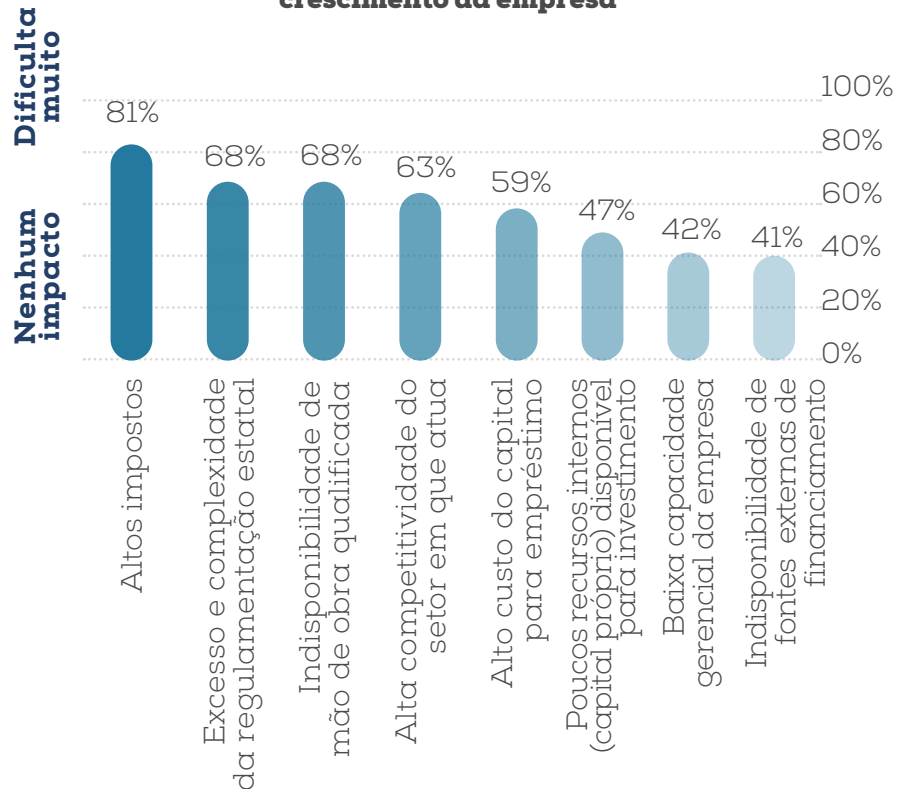
Obs: todas as diferenças maiores do que 2% são significativas.

INSIGHTS

- As Médias Empresas apresentam o maior grau de formalização e estruturação de sua "gestão financeira", "comercial" e "planejamento estratégico".
- As atividades menos estruturadas são: "gestão de marketing", "inovação (P&D de processos)" e "avaliação de desempenho de funcionários".
- As estratégias mais utilizadas pelas Médias Empresas referem-se à "customização dos produtos e serviços aos clientes", "diferenciação dos concorrentes via inovação" e "foco em mercados de nicho".
- As estratégias menos utilizadas são a "diversificação de canais de venda", a "competição baseada em custos e baixos preços" e a "diversificação geográfica".

BARREIRAS AO CRESCIMENTO E OUTRAS ESTRATÉGIAS

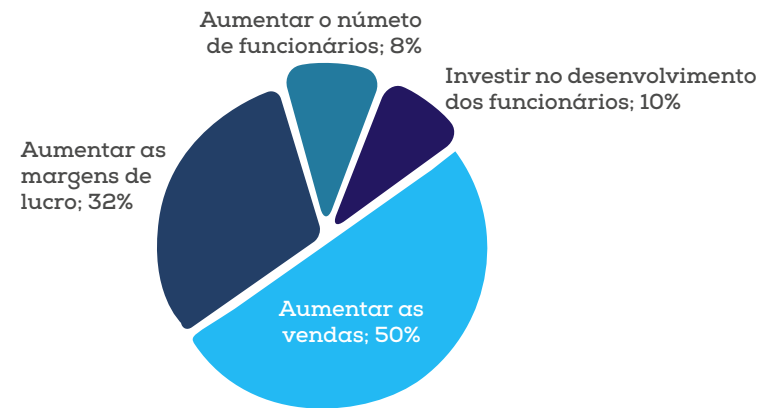
Como cada uma das barreiras citadas abaixo dificulta, hoje, o crescimento da empresa



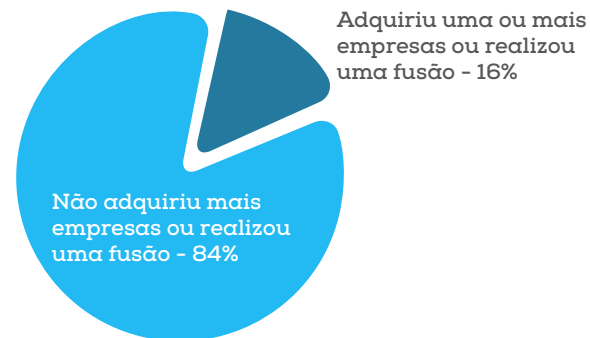
Nota:

Os percentuais indicam o quanto cada uma das barreiras dificulta o crescimento das médias empresas. Valores próximos de 100% indicam que aquela barreira dificulta muito o crescimento das médias empresas. Valores próximos de 0% indicam que aquela não é uma barreira significativa para o crescimento das Médias Empresas.

Quais decisões serão tomadas nos próximos 3 anos visando o crescimento da empresa



Empresa que adquiriu uma ou mais empresas ou realizou uma fusão nos últimos 3 anos



INSIGHTS

- As principais barreiras percebidas para o crescimento das MEs se relacionam aos "altos impostos", ao "excesso e complexidade da regulamentação estatal" e à "indisponibilidade de mão de obra qualificada".
- No contexto atual, a maior parte das empresas pretende "aumentar as vendas" ou "aumentar as margens de lucro", nos próximos 3 anos.
- Das empresas pesquisadas, 16% realizaram uma aquisição ou fusão nos últimos 3 anos.

FATORES DA **PERFORMANCE**

MÚLTIPLOS FATORES PARA RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS

A combinação de diferentes estratégias com a boa execução é determinante para a obtenção de resultados extraordinários.

Aqui, mapeamos esses fatores e estruturamos a forma como eles, ajudaram a moldar a performance das Médias Empresas.

Também destacamos duas dimensões que, em alguma medida, se complementam: lucro e faturamento.

Acompanhar essas duas dinâmicas, simultaneamente, permite uma tomada de decisão com impactos mais claros no curto, médio e longo prazos.

FATORES QUE DETERMINARAM O
CRESCIMENTO E O ALTO CRESCIMENTO
DO FATURAMENTO DAS MÉDIAS EMPRESAS

CRESCIMENTO

- Realizaram fusões e aquisições nos últimos 3 anos.
- Possuem um conselho consultivo estruturado.
- Apresentam um maior percentual de lucros reinvestidos no crescimento e na melhoria do negócio.
- Tendem a utilizar a estratégia de “venda de produtos com altas margens de lucro”.
- Tendem a utilizar a estratégia de “customização dos produtos e serviços aos clientes”.
- A percepção de “alto custo de capital para o empréstimo” e de “excesso e complexidade da regulamentação estatal” são fatores que limitam o crescimento.



ALTO CRESCIMENTO

- Apresentam um maior percentual de lucros reinvestidos no crescimento e nas melhorias do negócio.
- Tendem a utilizar a estratégia de “diversificação geográfica”.
- A percepção de “excesso e complexidade da regulamentação estatal” e o uso eventual da estratégia de “competição baseada em custos e preços baixos” são fatores que limitam o alto crescimento.

FATORES QUE DETERMINARAM O
CRESCIMENTO E O ALTO CRESCIMENTO
DO LUCRO DAS MÉDIAS EMPRESAS

CRESCIMENTO

- Tendem a utilizar a estratégia de “foco em mercados de nicho”.
- Possuem um maior percentual de novos produtos e serviços no faturamento.
- Apresentam um maior percentual de lucros reinvestidos no crescimento e nas melhorias do negócio.
- São empresas que possuem “atividades de recrutamento de novos funcionários” estruturadas.
- Empresas que organizaram seu sistema de inovação (P&D) mas não conseguiram entregar novos produtos no mercado, que gerem lucratividade, têm uma menor chance de apresentar crescimento no lucro.
- As Médias Empresas brasileiras que estruturaram o seu conselho administrativo de maneira ineficaz tiveram uma menor chance de crescimento no período.

ALTO CRESCIMENTO

- A percepção de “indisponibilidade de mão de obra qualificada” motiva, fortemente, as Médias Empresas campeãs de crescimento a investirem no desenvolvimento dos seus talentos.
- Empresas de alto crescimento de lucros tendem a adotar a estratégia de “diversificação geográfica”.
- As empresas mais jovens têm uma maior probabilidade de alcançarem um alto crescimento nos lucros.

CONCLUSÕES & ANÁLISES

CONCLUSÕES & ANÁLISES

As Médias Empresas são a espinha dorsal da economia dos países desenvolvidos. Além de emprego e renda, elas geram tecnologia, inovação e crescimento econômico. Não existe nação verdadeiramente próspera, democrática e inclusiva sem um setor robusto de organizações de médio porte.

Realizamos essa pesquisa com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre as Médias Empresas brasileiras e, principalmente, para produzir informações úteis e aplicáveis ao seu desenvolvimento. Este e-book resume os principais pontos dessa investigação.

CONCLUSÕES & ANÁLISAS

Perfil das Médias Empresas

A seguir, resumimos os principais pontos e takeaways extraídos do perfil das Médias Empresas brasileiras.

Público-alvo

As Médias Empresas brasileiras estão fortemente centradas no setor B2B, o que mostra a sua relevância para as cadeias produtivas nacionais. Esses negócios cresceram mais do que seus pares que têm foco no B2C. Ambos os setores exigem habilidades e estruturas,

por vezes diferentes, e parece que as Médias Empresas têm maior eficiência no atendimento a outras organizações, em comparação a servir consumidores finais. Entretanto, firmas que atendem aos mercados B2B e B2C também apresentaram bom desempenho, o que comprova a versatilidade de várias Médias Empresas brasileiras.

CONCLUSÕES & ANÁLISES

Longevidade, experiência e liderança

A grande maioria das Médias Empresas brasileiras são notavelmente longevas, o que comprova a sua imensa resiliência. A longevidade dessas organizações é acompanhada de uma liderança madura e experiente, que permanece vários anos no leme do negócio.

A larga experiência e a continuidade da direção facilita a consistência estratégica da empresa, dando-lhe maior estabilidade e eficiência. Por outro lado, esse cenário impõe o desafio constante pela flexibilidade e renovação da organização frente a cenários de mudança e imprevisibilidade constantes.

CONCLUSÕES & ANÁLISES

Família

As Médias Empresas são majoritariamente familiares, o que naturalmente traz uma dinâmica e vários desafios particulares ao negócio. A pesquisa mostrou que, de modo geral, as Médias

Empresas não-familiares têm mais apetite pelo crescimento e um maior nível de estruturação do que as familiares. Há várias oportunidades de desenvolvimento. A comprovação do impacto positivo gerado pelos conselheiros independentes sobre os negócios familiares é um sinal do

quanto elas podem se beneficiar da incorporação de várias estruturas de mercado dentro da sua gestão. Governança e sucessão são dois desafios evidentes a serem enfrentados pelas Médias Empresas familiares, haja vista que quase todas ainda estão na 1ª ou 2ª gerações.

CONCLUSÕES & ANÁLISES

Gênero

As mulheres ainda são minoria na liderança das Médias Empresas brasileiras. O descompasso cai nas organizações de médio porte familiares. Mesmo assim, ainda há bastante espaço para se avançar. As mulheres assumem com, cada vez mais frequência, o protagonismo dos negócios e essa pode ser uma tendência entre as Médias Empresas também.

Estrutura e estratégias

Parece haver certo desequilíbrio entre as estratégias mais utilizadas pelas Médias Empresas brasileiras e as suas estruturas internas. As estratégias de inovação, diferenciação, preços premium e customização exigem alta competência em marketing, pesquisa e desenvolvimento. Mas essas são as competências internas com as menores notas entre as organizações de médio porte. As empresas que mais reduzirem essa distância entre estratégia e competência colherão resultados substanciais.

AS CAUSAS DO CRESCIMENTO E DO ALTO CRESCIMENTO

Desvendamos os caminhos trilhados pelas empresas que conseguem crescer em cenários difíceis e por aquelas que atingiram taxas notáveis de expansão nas mesmas circunstâncias, as chamadas campeãs do crescimento.

As **Médias Empresas crescentes** nos contam uma história de **abertura para a aprendizagem e mudança, reinvestimento no próprio negócio, diferenciação e coragem para desbravar novas frentes.**

O emprego de *conselhos consultivos*, a busca pela *colaboração com stakeholders externos* e a *inovação constante dos seus portfólios de produtos e serviços* marcaram profundamente o caminho de crescimento desses negócios. Isso comprova a necessidade de coragem para um aprendizagem constante e para se evitar, a todo o custo, a rigidez estratégica e estrutural que podem, eventualmente, decorrer dos longos anos de existência da organização.

AS CAUSAS DO CRESCIMENTO E DO ALTO CRESCIMENTO

Depois, *Médias Empresas crescentes claramente reinvestem no seu futuro.* Ao alocar partes substanciais dos seus lucros de volta na sua operação, elas comprovam a sua vontade de continuar se desenvolvendo e crescendo. Aqui, elas nos ensinam uma mensagem clara, que é repetida pelas empresas de alto crescimento: negócios que querem crescer seu faturamento e seus lucros ao longo do tempo comprovam a sua intenção via o reinvestimento dos seus lucros.

As Médias Empresas com capacidade de crescimento se diferenciam dos seus concorrentes, emprego de uma série de estratégias. Elas tendem a não competir com base em preços baixos. Pelo contrário, optam por atender mercados de nicho, inovar, customizar seus produtos e serviços aos seus clientes e trabalhar com preços premium. Esses negócios de médio porte nos mostram que relevância e diferenciação são características fundamentais para impulsionar o crescimento.

AS CAUSAS DO CRESCIMENTO E DO ALTO CRESCIMENTO

Por último, as Médias Empresas crescentes mostraram *coragem e habilidade* para buscar mercados internacionais e, em alguns casos, para comprar outros negócios ou realizar fusões com outras empresas. Essas são mudanças estruturais que exigem altos investimentos e implicam riscos consideráveis, mas que podem trazer benefícios igualmente grandes.

Assim como fazem as Médias Empresas crescentes, as **campeãs do crescimento** – aqueles negócios que, no mínimo, dobraram seus lucros ou faturamento

ao longo de 5 anos – também reinvestem agressivamente os seus lucros. Mas elas vão muito além.

Elas *investem fortemente na melhoria dos seus processos internos*, o que tende a gerar uma maior eficiência operacional e financeira, maior capacidade de gestão e maior satisfação dos clientes. O resultado disso é uma estrutura com mais excelência e profissionalismo do que as estruturas funcionais encontradas nas Médias Empresas crescentes e naquelas que não crescem.

AS CAUSAS DO CRESCIMENTO E DO ALTO CRESCIMENTO

Ao mesmo tempo, as campeãs do crescimento *investem, fortemente, no desenvolvimento dos seus talentos*. O crescimento acelerado impõe a necessidade de contratações, mas os talentos são matéria rara no mercado de trabalho - a maioria deles já está inserida em outras organizações. Isso força as Médias Empresas de alto desempenho a aumentarem, vigorosamente, a produtividade dos seus colaboradores atuais, via treinamento e desenvolvimento, bem como pela melhoria de processos. Assim, colaboradores altamente

competentes e estruturas internas de excelência acabam por formar um ciclo virtuoso que suporta o crescimento continuado dos lucros do negócio.

Nesse cenário, a busca por objetivos audaciosos de crescimento, outra marca maior das Médias Empresas campeãs, torna-se um caminho natural. Elas mobilizam estratégias de diversificação geográfica para alcançar novos mercados e, assim, poder seguir crescendo com base nas suas competências internas.

AS CAUSAS DO CRESCIMENTO E DO ALTO CRESCIMENTO

Não está claro se o *otimismo, a confiança no futuro e a perseverança* das Médias Empresas campeãs de crescimento são os produtos ou a causa do seu enorme sucesso. Talvez, sejam ambos. O fato é que esses negócios parecem possuir uma crença de ferro na sua capacidade de vencer obstáculos e permanecer na sua trajetória de crescimento.

As Médias Empresas campeãs de crescimento são um exemplo notável de como crenças positivas e trabalho firme, e contínuo, baseado no conhecimento e na excelência de gestão, podem gerar resultados excepcionais ao longo dos anos.

DESENVOLVIMENTO PARA DESAFIOS ACIMA DA MÉDIA

Tomar decisões em um ambiente, exponencialmente, complexo tem sido um grande desafio para as Médias Empresas. Muito mais que o envolvimento direto de fundadores e dos principais executivos, o maior gargalo ainda é sobre como desenvolver o negócio em todas as suas frentes.

Sejam acionistas, sucessores ou líderes, o desenvolvimento continuado de pessoas está no centro das preocupações quando o objetivo é garantir perenidade e crescimento sustentável. Na prática, o foco está sempre em alinhar cultura e performance para uma gestão eficaz.

O time de liderança das pequenas empresas se depara, todos os dias, com um ambiente de negócios incerto e complexo – um grande obstáculo para desenvolver um plano de negócio bem definido e criar valor em ciclos rápidos. Para esses negócios, que necessitam organizar a gestão e focar em pontos vitais para o crescimento acelerado e sustentado, a parceria ideal é o [PAN – Empresas de Pequeno Porte e Startups](#). Uma solução que possibilita a evolução, de forma rápida e consistente, da gestão, dos processos críticos e dos resultados.

DESENVOLVIMENTO PARA DESAFIOS ACIMA DA MÉDIA

Se o desafio está na implementação de ferramentas práticas de gestão, em novos processos para apoiar a performance e na necessidade de um aprendizado por meio da troca de experiências, as Médias Empresas podem contar com o [PAEX – Parceria para Excelência](#). As intervenções com transferência de conhecimento geram autonomia e equipes de alta performance, capazes de endereçar as demandas de crescimento imediato sem perder a visão de longo prazo.

A transformação digital nos últimos anos também trouxe um novo modelo

de gestão, em que a colaboração e a geração de valor compartilhado colocam fornecedores e clientes como protagonistas de uma mesma cadeia de valor. Nesse sentido, a articulação entre esses dois mundos, a soma de esforços, o proveito das sinergias e a potencialização de expertises são fatores competitivos imprescindíveis. Com o [REDES – Desenvolvimento da Cadeia de Valor](#), as Médias Empresas ganham a velocidade das pequenas e a solidez das grandes na hora de se posicionar.

DESENVOLVIMENTO PARA DESAFIOS ACIMA DA MÉDIA

Quando o assunto são empresas familiares, novos desafios ganham destaque. Além dos obstáculos de mercado – cada vez mais competitivo – há o compromisso de preservar o DNA e o legado dos fundadores, mirar a longevidade e manter a coesão familiar. Assim, com a [Jornada da Família Empresária](#) é possível focar no desenvolvimento da governança, dos acordos e protocolos, além da preparação da carreira dos sucessores, para criar as bases de um futuro com prosperidade e harmonia.

O olhar para a preservação do negócio e do patrimônio também pesa nas decisões com impactos de curto, médio e longo prazos. Nessa perspectiva, o [PDA – Programa de Desenvolvimento de Acionistas e Famílias Empresárias](#) – envolve toda a família, agregando à governança e sucessão uma visão aguçada, e necessária, sobre relacionamento.

DESENVOLVIMENTO PARA UM CRESCIMENTO ACIMA DA MÉDIA

Já o [PGL – Parceria para Governança e Longevidade](#) pode oferecer apoio no que tange à longevidade e a expansão de mercados de empresas de médio porte, que estão em um momento de alto grau de maturidade e querem se estruturar para fazer movimentos de crescimento inorgânico. Com o intuito de alcançar esse objetivo, é preciso desenvolver aspectos-chaves para impactar e engajar toda a organização para dar um passo à frente, com foco na estratégia para um crescimento exponencial.

Por fim, para todos esses diferentes desafios, busque metodologias que reforçam a educação executiva como um instrumento de evolução permanente para empresas que não param de crescer.

FDC Médias Empresas
Há mais de 30 anos atuando em todo o Brasil.

Fale com o nosso Centro de Relacionamento com o Cliente para as Médias Empresas sobre seus desafios e objetivos. Descubra a solução ideal para o seu negócio.



Quero conhecer as soluções FDC para Médias Empresas.



FDC MÉDIAS
EMPRESAS