Cerimônia
Vencedoras desta edição do prêmio foram reveladas no dia 24 no hotel Rosewood F2



Educação
Estante Mágica soma 3 milhões de alunos autores no Brasil, México e Colômbia F3

Inovação
Com automação em alta, TSA mira bens de consumo e os minerais estratégicos F9

Alimentação
Prática apostou em inovação após apagão de 2001 e hoje exporta fornos F10

Valor F
Quinta-feira, 26 de novembro de 2026

Especial
Médias de Valor



Gestão e governança puxam desempenho

Premiação Estudo com 259 empresas mostra que maturidade administrativa, digitalização, profissionalização de equipes e menor centralização pesam mais que o porte do negócio e garantem resultados às campeãs do Médias de Valor

Suzana Liskauskas
Para o Valor, do Rio

Gestão financeira alinhada à estratégia, profissionalização e investimentos em digitalização. Esses são alguns dos pontos em comum entre as médias empresas mais bem avaliadas no Prêmio Médias de Valor 2026. A iniciativa, criada pelo **Valor** e por Pequenas Empresas & Grandes Negócios, conta com uma pesquisa da Fundação Dom Cabral (FDC) e é apresentada pelo Itaú Unibanco. A segunda edição mostra que as 20 vencedoras, cinco em cada uma das quatro faixas de receita líquida entre R$ 15 milhões e R$ 500 milhões, se destacam mais pela maturidade administrativa do que pelo porte.

No total, 551 companhias de todas as regiões do Brasil se inscreveram, das quais 259 foram consideradas aptas para a avaliação por apresentarem informações estruturadas sobre 11 temas. Entre os atributos analisados pelos pesquisadores da FDC, governança, inovação e integração entre finanças e planejamento estratégico foram os que mais diferenciaram as campeãs. A distribuição de responsabilidades, a preparação de novas lideranças e a formalização de planos de sucessão ainda representam desafios para as participantes, inclusive as premiadas.

> "Empresas centralizadas no dono não crescem. Esse desapego vem com os conselhos"
> *Áurea Ribeiro*

Áurea Helena Puga Ribeiro, coordenadora do Centro de Inteligência de Médias Empresas da FDC, chama a atenção para os obstáculos à transferência de comando nas empresas de médio porte, muitas de origem familiar. Mesmo entre as 20 vencedoras, o percentual de adoção de planos formais para essa transição não chega à metade (45%). A proporção é idêntica à registrada na edição de 2025. Entre as demais 239 participantes em 2026, o percentual cai para 21%. Para Ribeiro, é preciso ir além da discussão do tema. "A empresa familiar, que é o caso de muitas médias no país, tem que estruturar esse processo e reter talentos", afirma.

Outro diferencial identificado no levantamento é a estrutura de governança. Entre as vencedoras, 75% contam com conselhos de administração, enquanto 29% das demais participantes possuem colegiados dessa natureza. As premiadas também se destacam pela menor concentração das decisões nas mãos dos sócios. Ribeiro destaca a importância de compartilhar o processo decisório: "Empresas centralizadas no dono não crescem. Tem que ter coragem para desapegar, e esse desapego vem com os conselhos", diz Ribeiro.

A governança foi o aspecto que mais diferenciou as vencedoras das demais companhias. Em uma escala de 0 a 100, as premiadas alcançaram 81 pontos, ante 50 das 239 participantes. Na faixa de faturamento entre R$ 15 milhões e R$ 99,99 milhões, que reúne 62% das avaliadas, a diferença foi a maior entre os critérios analisados: as cinco campeãs superaram as concorrentes do mesmo grupo em 34,3 pontos.

Os resultados do estudo indicam avanços na distribuição de responsabilidades e na autonomia das equipes. "Temos visto cada vez menos empresas centralizadas nas decisões", avalia Plínio Monteiro, professor da FDC. No grupo das campeãs, 10% ainda mantêm decisões muito concentradas nos proprietários. No outro, essa realidade está presente em 39%. Os pesquisadores ressaltam que as organizações com maior grau de maturidade tendem a adotar mais mecanismos institucionais em processos decisórios, controle e acompanhamento, reduzindo a dependência exclusiva dos sócios.

Outro desafio identificado pelo estudo Médias de Valor é a gestão de pessoas. Enquanto todas as 20 premiadas apresentam matriz de competências por cargo, essa prática está presente em 67% das demais participantes inscritas. No grupo das campeãs, 95% têm avaliação de desempenho formalizada e 90% apresentam programas de retenção de talentos; entre as não premiadas, os índices somam 69% e 57%, respectivamente. Os resultados também indicam avanços em relação à primeira edição, em 2025. Naquele ano, os três indicadores entre as campeãs eram de 75%, 70% e 80%, respectivamente.

Na avaliação da coordenadora da FDC, a capacidade de sustentar o crescimento depende de avanços nas políticas de desenvolvimento e valorização das equipes. "A média empresa precisa amadurecer para se profissionalizar. Deve ter mais talentos, o que exige mais investimentos", aponta Ribeiro.

O estudo indica uma correlação entre a integração da administração financeira à estratégia e o grau de maturidade do negócio. Segundo a coordenadora, esse é um dos aspectos centrais do modelo de avaliação da FDC, dividido em cinco estágios: inicial, emergente, estabelecido, avançado e de excelência. "Quando a empresa chega ao nível 3 [estabelecido], o que marca a virada é a gestão financeira, porque ela começa a organizar dados e tomar decisões baseadas em informações. Então, passa a avançar, porque as demais áreas, como comercial e marketing, dependem de dados estruturados", explica Ribeiro.

O crescimento anual das empresas abaixo do estágio 3 costuma ficar em torno de 4%, segundo os pesquisadores. A partir desse nível, esse índice aumenta para 11%. "Quando você tem controle das finanças e transformação digital, a gestão sobre a cadeia de valor fica mais alinhada e todas as áreas funcionam melhor, porque há mais dados para a tomada de decisão", diz ela.

Os indicadores financeiros também revelam diferenças entre os dois grupos do Médias de Valor — os vencedores e os demais. A margem operacional das campeãs ficou em 20,5%, ante 15,7% das demais participantes. Na margem líquida, os percentuais foram de 16,4% e 10,7%, respectivamente. A distância diminui no Ebitda (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização), com índices de 20,5% entre as vencedoras e 17,6% nas outras companhias. As empresas premiadas também registraram uma proporção menor de despesas administrativas, de 17,9% da receita, ante 19,7% das não premiadas.

As faixas de menor faturamento concentram mais prestadoras de serviços, enquanto as indústrias predominam no grupo de maior receita. Entre R$ 15 milhões e R$ 99,99 milhões, os percentuais são de 54% e 33%, respectivamente. Já no intervalo entre R$ 300 milhões e R$ 500 milhões, essa proporção se inverte, com 41% e 55%. No conjunto das 259 empresas avaliadas, 49% atuam em serviços, 36% na indústria e 14% no comércio.

> "Temos visto cada vez menos empresas centralizadas nas decisões"
> *Plínio Monteiro*

Segundo Ribeiro, nas quatro faixas, as despesas administrativas perdem peso sobre a receita à medida que o porte aumenta, enquanto os custos diretos ganham participação. Essa tendência pode estar relacionada às diferenças entre os modelos de negócio, já que a atividade industrial concentra mais gastos diretamente ligados à produção.

O Prêmio Médias de Valor 2026 reuniu participantes de todas as regiões do país, com predominância do Sudeste (56%), seguido do Sul (21%), do Nordeste (10%), do Norte (7%) e do Centro-Oeste (6%). A maioria tem como foco vendas para outras empresas, no modelo B2B (72%), e tem capital fechado (99%).

Jornal Valor --- Página 2 da edição "26/11/2026 1a CAD F" ---- Impressa por rcalheiros às 25/11/2026@20:12:58

Prêmio Cerimônia da segunda edição do Médias de Valor reuniu 200 convidados no Hotel Rosewood

Evento homenageou as 20 empresas campeãs

PEGN, de São Paulo

KEINY ANDRADE



Representantes das 20 empresas ganhadoras do Prêmio Médias de Valor 2026 celebram o reconhecimento: capacidade de transformação e resiliência diante de cenário complexo e desafiador

As 20 campeãs do Prêmio Médias de Valor 2026 foram reveladas nesta terça-feira (24) em um evento no Hotel Rosewood, em São Paulo, para 200 convidados. A premiação, criada pelo **Valor** e pela Pequenas Empresas & Grandes Negócios, conta com pesquisa da Fundação Dom Cabral (FDC) e é apresentada pelo Itaú Unibanco.

As vencedoras, em ordem alfabética, são: Aeromot, AG TaxTech, Agrominas, Alctel Telecom, Apetit Serviços de Alimentação, Bibi, Buschle & Lepper, Deal Group, Estante Mágica, Grupo IAG Saúde, ília, Meireles e Freitas, Naturágua, Opus Construtech, Prática, Rhopen, Somai Alimentos, TSA, Spassu e Tutiplast.

O evento foi aberto por Paulo Marinho, diretor-presidente da Globo e vice-presidente de empresas de mídia do Grupo Globo. "As médias empresas brasileiras têm um papel muito importante na nossa economia. São aproximadamente 70 mil companhias que respondem por 20% dos empregos formais e por 25% da massa salarial do nosso país", disse. "Para além dos números, há algo que considero relevante: as histórias por trás dessas empresas. Foram construídas ao longo de diferentes gerações, transformações tecnológicas, mudanças de comportamento e ciclos da economia brasileira."

Maria Fernanda Delmas, diretora de redação do **Valor** e diretora editorial das marcas de economia e negócios da Editora Globo, celebrou a consolidação do prêmio no calendário brasileiro. "Esse prêmio tem sabor especial para nós. Temos a oportunidade de jogar luz sobre tantas histórias de sucesso e sobre muitos empreendedores e empreendedoras que ajudam a mover o país", disse. Delmas também citou os desafios enfrentados e superados por essas empresas, como os juros altos, a instabilidade do câmbio, as questões de governança e controle familiar, a gestão e a retenção de talentos, a transformação digital e o ambiente para inovar.

Milton Maluhy Filho, CEO do Itaú Unibanco, enfatizou a importância de celebrar os negócios que continuam a investir e inovar em um cenário exigente. "Quando uma empresa cresce, seus resultados beneficiam outros negócios, trabalhadores e a economia do país. Acreditamos que o sistema financeiro tem um papel fundamental nesse desenvolvimento. E é por isso que temos tanto orgulho de apresentar pelo segundo ano consecutivo o Prêmio Médias de Valor", disse.

Para André Proença, vice-presidente de educação executiva da Fundação Dom Cabral (FDC), os dados do estudo feito com as participantes do prêmio têm valor inestimável. "Essas informações vão gerar muitos insights, benchmarks e conhecimento", afirmou. "O prêmio está intimamente ligado à nossa missão de desenvolver a sociedade por meio da educação."

Os números da pesquisa foram apresentados e comentados por Áurea Helena Puga Ribeiro, professora e coordenadora do Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC, em uma conversa com Mariana Iwakura, editora-chefe de PEGN.

Em uma palestra especial, Artur Grynbaum, vice-presidente do conselho do Grupo Boticário, compartilhou lições que aprendeu na trajetória da companhia. Segundo ele, o sucesso de um negócio não deve ser motivo para acomodação. Manter-se relevante exige propósito, inquietude, coragem e "sola de sapato" para ouvir o consumidor e enxergar oportunidades, mesmo quando o negócio já apresenta bons resultados.

Fundada em 1977 como um laboratório de manipulação farmacêutica, a companhia passou por transformações até se tornar um dos principais grupos brasileiros de beleza. Para Grynbaum, que entrou na empresa em 1986, a expansão do negócio é resultado de um planejamento de longo prazo.

Hoje, além de O Boticário, marcas como Eudora, Vult, Quem disse, Berenice? e Beleza na Web integram o grupo. A inquietude e a coragem, disse ele, precisam fazer parte da mentalidade de quem empreende. "Eu sou muito orgulhoso do que fiz, mas olho com uma ambição muito grande para o futuro", concluiu.

Naturágua foca em reposicionamento

Lara Silbiger
Para o Valor, de São Paulo

JARBAS OLIVEIRA/VALOR



Aline Telles Chaves, presidente do Grupo Telles, controlador da Naturágua

Por muito tempo, a fabricante de água mineral Naturágua só conseguia lucrar com a venda de água em garrafões retornáveis. O motivo: garrafas descartáveis de até 5 litros apresentavam margem de contribuição próxima de 30%, mas as demais despesas consumiam esse resultado e deixavam o lucro próximo de zero. Para mudar a equação, a empresa do Grupo Telles, fundada em 1992 em Fortaleza, decidiu rever o mix de produtos e o posicionamento da marca.

"Com aquelas embalagens comuns, a gente era só mais um na prateleira", lembra Aline Telles Chaves, 56, presidente do Grupo Telles. Para elevar a rentabilidade dos descartáveis, a Naturágua precisava cobrar mais e mostrar ao consumidor por quê. A estratégia combinou comunicação dos atributos da água, como leveza e pH, com embalagens diferenciadas.

Em 2019, escolheu seu formato de maior saída — o de 500 ml, então responsável por metade das vendas — para lançar a Naturágua Eco, com 30% menos plástico. A redução da resina melhorou a margem e gerou economia estimada em R$ 750 mil por ano na fabricação do produto, além de atender à demanda por sustentabilidade.

Então, veio a pandemia. Quando bares, hotéis e eventos fecharam, as vendas de descartáveis despencaram. E, na época, a presença da marca nas grandes redes de supermercados ainda era limitada. Telles aproveitou a queda para mudar a estratégia. "Vi como uma oportunidade de reposicionar a linha de produtos e a precificação."

Em vez de disputar preço, reforçou o valor agregado das embalagens. Entre os exemplos estão o redesenho da embalagem de 5 litros para caber na porta da geladeira e a Naturágua Athlétic, de 700 ml, com bico dosador e design para facilitar a pegada nas atividades físicas. A inovação no design, rótulos e tampas abriram espaço para reposicionar os preços dos produtos.

A busca pela rentabilidade também exigiu eficiência industrial. Em 2019, a empresa colocou em operação uma linha automatizada da alemã Krones, financiada pelo Deutsche Bank. Da pré-forma ao envase, a linha viabilizou a produção da Eco. De lá para cá, o aporte em tecnologia e expansão industrial ganhou corpo. Foram R$ 40 milhões nos últimos três anos, com o objetivo de aumentar a eficiência e a capacidade produtiva.

Grupo 2
Receita líquida entre R$ 100 milhões e R$ 199,9 milhões

Naturágua

Fundação: 1992
Local: Fortaleza
Setor: indústria
Funcionários: 766
Onde atua: Ceará, Pernambuco, Piauí e Rio Grande do Norte
O que faz: capta, envasa e vende água mineral
Faturamento: R$ 162 milhões (2025); R$ 192 milhões (projeção 2026)

A automação chegou também aos garrafões retornáveis. Robôs e paletes especiais reduziram o trabalho manual de empilhamento e carregamento. A capacidade diária de produção passou de 15 mil garrafões por dia na operação manual para 25 mil com robôs. E o carregamento dos caminhões caiu de 90 para 10 a 15 minutos.

Nos descartáveis, o reposicionamento elevou a margem de contribuição de 30% para mais de 50% hoje. Em 2025, essa linha respondeu por 56% do faturamento total, de R$ 162 milhões. Para 2026, a Naturágua projeta R$ 192 milhões. Já a margem Ebitda passou de 18% em 2019 para 32% em 2025.

A expansão também foi impulsionada por novos canais: além dos distribuidores de garrafões, a empresa vende para companhias via meio digital e produz água para marcas varejistas, como Qualitá (GPA) e Leven (Americanas), o que ajudou a emplacar o rótulo Naturágua nessas redes fora de seus mercados tradicionais.

Com 750 colaboradores e quatro plantas industriais, a Naturágua atende regiões do Ceará, Rio Grande do Norte, Pernambuco e Piauí. E, por meio de marcas varejistas, chega também a outros Estados do Nordeste e ao Pará. Agora, mira oportunidades de aquisição de fontes próximas a São Paulo, Rio de Janeiro e Goiânia. A expansão pode ocorrer com marcas já conhecidas nessas regiões.