



Como derrubar três mitos comuns na gestão de mudanças e alcançar resultados de longo prazo

Como atingir resultados de alto impacto

Coordenadores globais: Patrick Litre, Alan Bird, Gib Carey e Paul Meehan
Colaboradores locais: Alfredo Pinto, Ives Moraes e Marcos Rutigliano

BAIN & COMPANY

Patrick Litre é sócio no escritório de Atlanta

Alan Bird é sócio no escritório de Londres

Gib Carey é sócio baseado em Chicago

Paul Meehan é sócio em Hong Kong e líder no escritório da Ásia-Pacífico

Alfredo Pinto é sócio, Ives Moraes é principal e Marcos Rutigliano é consultor, todos no escritório de São Paulo

Direitos autorais © 2011 Bain & Company, Inc. Todos os direitos reservados.

Conteúdo: Equipe Editorial

Layout: Global Design

Como derrubar três mitos comuns na gestão de mudanças e alcançar resultados de longo prazo

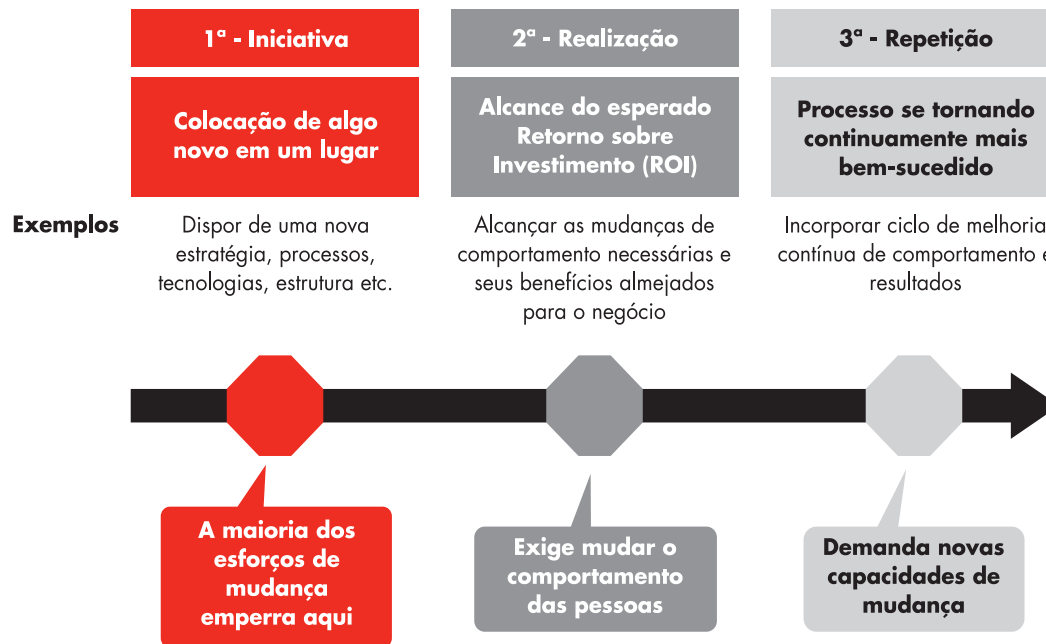
A melhor das intenções, por si só, nunca é suficiente. Imagine que sua principal meta do momento seja perder uns oito quilos e se manter em forma. Você, então, decide se matricular na academia de ginástica mais próxima ao escritório. Vai ao local, inscreve-se, faz os exames e paga o semestre. Depois disso, nunca mais frequenta as aulas. E, mesmo assim, fica tentando entender, sentado em frente à TV, por que não emagreceu...

Ocorre que, ao se matricular, você deu o primeiro passo rumo à conquista de seu objetivo: a **iniciativa**. Entretanto, esse é apenas um estágio. O segundo – a **realização** – exige ações que você nem levou em conta, tal como a elaboração de um plano de exercícios

físicos, a contratação de um *personal trainer* para acompanhá-lo, ou mesmo a coragem para encarar os aparelhos de musculação por oito a doze semanas seguidas. É claro que o processo não acaba aí. Digamos que você tivesse dado esses passos e conseguido perder peso. Ainda assim, surgiria um terceiro estágio: aquele que o ajudaria a conservar a boa forma física adquirida, a **repetição**. Nessa terceira etapa, seria necessário aprender a manter a musculatura, como um hábito. Justamente esse hábito faria com que o processo todo se tornasse algo familiar e sistemático. E, desta forma, condicionado, você estaria apto a encarar novos desafios físicos (veja Figura 1).

Executivos de todos os setores reconhecerão facilmente essa analogia da matrícula na academia de ginástica. A situação costuma acontecer quando uma empresa estabelece uma meta e atribui a uma única providência a sua resolução. Por exemplo:

Figura 1: Iniciativa, realização, repetição



Como atingir resultados de alto impacto

uma organização visando estreitar laços entre engenheiros e equipe de vendas, instala um novo *software* colaborativo nos computadores de todos. Nada muda em decorrência apenas da disponibilidade de um *software*. Especialmente se não houver estímulos para que os engenheiros coloquem de fato seus planos de produtos no novo sistema, a fim de que os gerentes de produto lhes dêem um *feedback*. E, ainda que isso aconteça, podem se passar anos até que se alcance a verdadeira e efetiva colaboração entre as duas partes. O plano inicial da empresa previa, porém, que tal colaboração aconteceria de imediato.

Não atingir os resultados esperados não é nenhuma novidade. Mas recentemente isso se tornou um grande desafio para os líderes que têm de atuar sob elevada pressão. Um estudo recente feito pela consultoria Challenger, Gray & Christmas, revelou que cerca de 40% dos novos CEOs ficam, em média, menos de dois anos no cargo. Diante desse quadro efêmero, os líderes geralmente adotam mudanças radicais, que conferem às suas empresas o aumento de performance necessário para sua permanência no comando da organização. No entanto, a probabilidade de se colocar em prática um processo de mudança bem-sucedido – seja ele uma ação de grande alcance para melhorar a eficiência da instituição, ou uma pequena alteração no foco estratégico – é ainda mais intimidadora do que a questão da instabilidade do CEO em seu cargo. Isso porque, conforme outro estudo realizado com indústrias de diversos continentes, mais de 70% dos esforços de mudanças falham.

E por que razão é tão difícil fazer a mudança acontecer?

Para aprender com experiências que não alcançaram alta performance, a Bain decidiu

analisar em 184 empresas globais as barreiras ao sucesso das mudanças. O estudo permitiu que identificássemos padrões previsíveis de riscos em um largo espectro de esforços de transformação. Descobrimos, por exemplo, que cerca de 65% das iniciativas exigiram uma significativa mudança de comportamento por parte dos funcionários – algo que os gestores geralmente se esquecem de considerar com boa antecedência. Vimos também que cerca de 60% das empresas analisadas não possuía as pessoas, as estruturas ou os processos de decisão adequados para conduzir as respectivas ações. Além disso, aproximadamente 60% das companhias não incluíram mecanismos de medição ou incentivos apropriados para fazerem com que os esforços de mudança fossem bem-sucedidos. E mais de 63% enfrentaram altos riscos devido a falhas de comunicação entre os líderes envolvidos na transformação e os empregados mais afetados por esse processo.

Essas constatações reforçam o que décadas de experiência com clientes têm nos mostrado: as empresas geralmente caem em três mitos comuns ao gerenciamento de mudanças.

Vejamos cada um dos três mitos e como derrubá-los.

Mito 1: Uma vez que o impacto da mudança sobre as pessoas estiver minimizado, ela será bem-sucedida**Realidade: é muito mais importante ajudar as pessoas a terem bom desempenho na mudança, apesar do desconforto causado a elas durante o processo**

Todos sabem que a mudança começa pelo alinhamento das pessoas em torno de uma

única visão. Muitas empresas, contudo, erram na hora de conseguirem um amplo apoio de seus integrantes. A razão para isso é simples: a mudança sempre rompe com aquilo que as pessoas esperam de seus empregos, e muitos líderes não se preocupam em antecipar às reações daqueles indivíduos que mais sentirão os impactos. Quando as pessoas percebem a perda de controle, muitas não atuam e chegam a ficar imobilizadas, na tentativa de restabelecerem alguma forma de previsibilidade. Isso porque recompor as expectativas num ambiente modificado consome energia mental, emocional e psíquica. E funcionários perturbados e tensos obviamente não conseguem alcançar altos padrões de produtividade ou qualidade. Tal quadro coloca o *core business* da empresa em risco. Conseqüentemente, a situação deixa os funcionários com pouca ou nenhuma capacidade de mudar a maneira como fazem seu trabalho. E, nesse cenário, fica-se muito mais distante da mudança almejada.

Líderes de mudança dão quatro passos essenciais para ajudar seus times a se saírem bem, apesar do desconforto causado pela situação de transformação. São eles:

1. Identificar os funcionários mais afetados pela mudança;
2. Passar a eles informações de forma antecipada, que expliquem a razão das mudanças, e que lhes mostre um desenho muito claro do ponto de chegada;
3. Dar às lideranças envolvidas no processo a atenção e o apoio necessários para que gerenciem o choque da mudança;
4. Começar a ação tratando o comportamento dos próprios líderes como um dos alvos da mudança.

Criação conjunta do objetivo constrói o apoio da liderança

No estágio inicial de um esforço de mudança, as organizações bem-sucedidas asseguram-se de que os líderes que conduzirão a empreitada estejam alinhados. *Workshops* para que se crie o objetivo de uma forma conjunta ajudam os líderes a desenhar um cenário claro do que virá após a conclusão do processo. Os líderes seniores cujo apoio e alinhamento são imprescindíveis têm de estar nessa sala no momento em que esse cenário tomar forma. A elaboração em grupo permite a eles ajustarem, antecipadamente, as expectativas e manterem um certo nível de previsibilidade, até mesmo no caso de uma situação mais radical. Participar do início do processo faz com que eles possam se fortalecer para as etapas futuras e começar a prever como poderão obter sucesso dentro da nova realidade.

Em 2010, na ocasião em que uma das maiores empresas globais de alimentos comprou uma companhia brasileira – *top 3* no segmento de proteína animal –, uma das primeiras ações de integração depois da fusão foi uma série de *workshops* envolvendo os executivos de ambas. Primeiramente, foi feito um mapeamento conjunto acerca das potenciais sinergias em cada uma das áreas da empresa integrada. Na sequência, foram elencadas as áreas prioritárias. A partir de então, começaram a ser realizados *workshops* com os líderes de ambos os lados para definir as ações necessárias. Na área de suprimentos, por exemplo, o *workshop* inicial começou logo na segunda semana após a fusão e se estendeu por quatro dias seguidos. Quanto aos principais insumos – perfazendo 90% do total de compras –, foram levantados os gastos compartilháveis entre ambas e, em seguida, o potencial de ganhos, advindos de equiparação de preço, equalização

A mudança sempre rompe com aquilo que as pessoas esperam de seus empregos. Tal quadro coloca o *core business* da empresa em risco.

Como atingir resultados de alto impacto

de especificações e negociações em escala para cada uma das famílias de matérias-primas. Uma vez alinhadas as prioridades com o CEO, as negociações conjuntas começaram a tomar corpo, guiadas por um comitê de acompanhamento, composto por executivos diretamente ligados ao CEO. O investimento de tempo desses indivíduos foi grande, mas gerou resultados: a área de suprimentos ultrapassou em 30% a meta de sinergias estimada para o primeiro ano da aquisição.

Quando os três elementos – visão, ponto de chegada e potencial completo – são trabalhados com a maciça participação de todos os integrantes do time, as chances de sucesso crescem substancialmente.

Durante os *workshops*, os líderes criam uma descrição visual que vai ecoar pelo resto da organização. Com tal desenho, eles passam de um conceito analítico e abstrato, para uma história palpável.

A experiência da Bain mostra que metáforas fortes ajudam as pessoas a enxergarem a mudança. E também podem aumentar a velocidade do processo de mudança: uma vez que os times do projeto já visualizam claramente o objetivo, poderão tomar a maioria das decisões sem a necessidade de *inputs* contínuos de líderes superiores.

Mito 2: É difícil e irracional prever tantas coisas sobre as mudanças**Realidade: os riscos de uma mudança são previsíveis, mensuráveis e administráveis**

A maioria das empresas dedica pouquíssimos esforços para prever como a transformação afetará sua organização. Os líderes de um processo de mudança tendem a focar

na limitação de riscos, lançando mão do dispositivo que mais conhecem: os incentivos. Porém, perdem muito ao não usarem toda a gama de ferramentas disponíveis para minimizar riscos. Além disso, costumam falhar na hora de escolher quais ferramentas usar em diferentes ocasiões.

Avaliação de riscos para achar as ferramentas adequadas para minimizá-los

O fato é que cada iniciativa tem seu próprio perfil de risco. Pesquisas realizadas pela Bain mostram trinta riscos específicos que ameaçam interromper os esforços de mudança. São fatores como a falta de apoio no processo, ou a sobrecarga de transformações num curto período. Também foi observado que, durante o ciclo completo de uma mudança, tais riscos tendem a ocorrer dentro de padrões previsíveis. Mas serão somente alguns deles que determinarão o sucesso ou o fracasso de cada estágio. No começo de uma ação, por exemplo, se os executivos seniores indutores do processo de mudança não estiverem alinhados em torno da capacidade da organização de atingir os objetivos estabelecidos, eles não conseguirão tomar as decisões necessárias para passar ao próximo estágio.

A avaliação permite à empresa entender o perfil de risco e identificar os quatro ou cinco que representam suas maiores ameaças. Ela também possibilita enxergar a sequência em que os riscos aparecerão e as ferramentas mais eficazes para contê-los e administrá-los.

A Bain acredita que o ponto de partida de qualquer avaliação de riscos é compreender os procedimentos falhos de uma organização – ou melhor, o que ela já executou bem ou mal ao colocar em prática ações de mudança no passado. Partindo daí, os líderes podem

perceber os desafios mais relevantes em cada estágio do processo, assim como as ações específicas para combatê-los. Isso permite que os times de gerenciamento foquem nos aspectos que realmente importam.

Com a avaliação de riscos em mãos, os líderes podem prosseguir para o próximo estágio, criando um mapa que identificará os focos de problema em potencial, e as pessoas mais afetadas em cada estágio de mudança.

Na fusão entre duas empresas de alimentos citada anteriormente, a integração dos sistemas de informação era condição-chave para a captura das sinergias. Havia grande ansiedade na organização para a integração dos ERPs. Entretanto, o mapeamento de riscos detectou desde cedo que a diferença de processos era grande o suficiente para causar rupturas fabris, logísticas e comerciais, caso a integração dos sistemas de informação não fosse realizada com cautela.

O plano de transição acordado previu mais cadência nas migrações, permitindo mais tempo para parametrização dos processos e treinamento dos usuários. Além disso, foi consenso conduzir a transição em fases, iniciando-se por setores mais simples que pudessem servir de laboratório para a replicação posterior nos demais. Assim, a companhia inteligentemente abriu mão de alguns meses de sinergias imediatas, mas ganhou muito mais por realizar o processo sem rupturas na cadeia.

Mito 3: Você só precisa de uma boa liderança e gerenciamento no dia a dia

Realidade: a perturbação que a mudança causa altera as regras do jogo – e os padrões para o sucesso são, geralmente, contra-intuitivos.

No momento em que uma empresa passa por elevados níveis de ruptura, as regras de gerenciamento mudam. As práticas e padrões que usualmente se mostraram eficazes na direção da companhia caem por terra quando os funcionários estão se esforçando para entender o que a mudança significa em suas vidas.

Em situações extremamente estressantes, as pessoas só conseguem processar – ouvir, entender e reter – 20% das informações que recebem. Estudos comprovam que o tempo da atenção fica reduzido. Na verdade, a atenção integral passa a ter uma duração de mais ou menos 12 minutos nessas condições, ao invés de uma hora em condições normais. Isso significa que as mensagens sobre mudanças importantes têm de ser mais curtas, mais claras e mais simples. Além disso, em momentos de mudança, os funcionários querem saber o quanto a empresa se importa com a maneira como eles serão afetados.

O problema é que as organizações normalmente não tratam a comunicação como algo importante em momentos de mudança. Elas se apoiam simplesmente nos canais institucionais já estabelecidos, como *e-mails* ou boletins, quando o que as pessoas querem é ouvir a mensagem diretamente dos responsáveis pela transformação. Outro erro comum: equipes de gestão muitas vezes usam uma linguagem repleta de termos difíceis e cheia de jargões, que as pessoas não conseguem entender nem processar em momentos de elevado estresse. Isso acontece porque as empresas simplesmente não treinam seus líderes para uma comunicação clara e objetiva.

Em situações estressantes a “atenção integral” passa a ser de 12 minutos ao invés de 1 hora

As pessoas precisam ouvir as informações em uma conversa privada entre o gestor e o subordinado

Comunicação de “alta tensão” permite aos afetados processarem as mensagens

Os líderes eficazes ajustam os métodos de comunicação de três formas para que funcionários “agitados” compreendam a informação. Em primeiro lugar, eles optam por uma mensagem concisa, clara, breve e com um enfoque positivo. Em vez de sete pontos, podem enxugar a mensagem para apenas três. E não levarão mais do que 12 minutos falando. Em segundo lugar, eles se mostram de imediato como mensageiros confiáveis, com credibilidade e empatia, antes mesmo de divulgar suas mensagens mais importantes. Os empregados em geral decidem nos primeiros 30 segundos se os líderes são leais e confiáveis. Para isso, baseiam-se em sua percepção de carisma e empatia, em vez de adotarem critérios de *expertise* ou competência. Em terceiro lugar, as pessoas precisam ouvir as informações em uma conversa privada entre o gestor e o subordinado.

A comunicação interna clara e rápida foi entendida como um dos itens críticos para o sucesso do processo de aquisição da empresa brasileira de alimentos e, portanto, aplicada desde o início. A transação entre as companhias foi aprovada entre o Natal e o Ano Novo. Já no primeiro dia útil do ano, informou-se sobre uma estrutura provisória para os reportes diretos ao CEO. Vinte dias depois, a estrutura definitiva foi apresentada, inclusive com as metas alinhadas para cada área.

O objetivo de tamanha celeridade foi evitar a “agitação” dos funcionários, a qual poderia gerar perda significativa de produtividade e, pior ainda, a saída dos melhores talentos. Nesse meio tempo, todos os indivíduos com permanência considerada crítica na empresa foram comunicados, por seus

futuros superiores, sobre os planos que o grupo possuía para eles. Tudo foi conduzido de forma que a sessão de anúncio oficial não trouxesse surpresas e servisse como uma ferramenta de engajamento dos executivos.

Para mudar comportamentos, é preciso mudar as consequências

Uma comunicação eficaz é apenas o começo. Para que qualquer mudança organizacional tenha sucesso, as pessoas precisam pensar e trabalhar de forma diferente. A Bain descobriu que as empresas geralmente gastam cerca de 90% de seu esforço em atividades para “empurrar” a mudança de cima para baixo na organização. Elas projetam – e, então, implementam – os processos, os programas de treinamento e estruturas organizacionais. Em contrapartida, investem pouquíssimo esforço para, ao contrário, “puxar” as pessoas que estão experimentando os novos comportamentos exigidos. Pesquisadores da ciência comportamental aplicada descobriram que os resultados de um *feedback* em tempo real e de um reforço positivo são quatro vezes mais poderosos para estimular a adoção de um novo comportamento.

Um banco investiu pesadamente em um programa de *cross-selling* (venda de produtos relacionados). Para isso, implantou um sistema que alertava os atendimentos das caixas sobre quais de seus clientes seriam os *prospects* adequados. Então, os profissionais foram treinados para vender, sendo compensados pelo êxito na venda. Mas o banco não dispunha de um plano para mudar o comportamento dos funcionários.

Resultado: quando um atendente de uma caixa aplicava o novo *script* para incentivar a venda de um produto relacionado para um cliente em potencial, ele se desestimulava,

caso os primeiros clientes não se mostrassem receptivos. A instituição financeira notou que não estava progredindo e, por isso, desenvolveu um cuidadoso plano de apoio voltado aos caixas. Segundo essa estratégia, após testemunhar um encontro de um atendente de caixa com um cliente impaciente, sem nenhum interesse no novo produto, um gerente, sentado próximo, encorajou o atendente com a frase: “Você conduziu a conversa muito bem. Você não estava na defensiva. Lembre-se: é só um em cada cinco que vai comprar”. A fala incentivaria o caixa a continuar a aplicar o *script*. E uma vez que ele vendesse o novo produto para mais clientes, o aumento em suas métricas de desempenho o motivaria ainda mais a prosseguir na empreitada. O tipo de reforço positivo que é imediato, pertinente e consistente pode ser significativamente mais eficaz na mudança de comportamento dos funcionários numa fase inicial do que a mera sedução das possíveis recompensas de longo prazo.

Apoio aos promotores da mudança em todos os níveis

A verdade é que a mudança depende da eficácia daqueles que estabelecem as consequências – ou seja, os promotores da mudança. E se deve levar em conta também que tal promoção é um processo em cascata. Assim, se surgir um “buraco negro” no meio da cadeia, ele interromperá a etapa seguinte. Por isso, é essencial a construção de uma cadeia de apoio de baixo para cima, de maneira a garantir a eficiência da cascata. Em outras palavras, não se pode simplesmente nomear os promotores da mudança. Eles devem ser determinados em função de sua posição na hierarquia da organização. Para formar a cascata, começa-se com as pessoas que precisarão mudar. Verifica-se quem é a pessoa que está um nível acima dela, na qual ela confia e que pode lhe

abastecer de informações úteis e *feedbacks* relevantes. Esse será seu promotor. Em seguida, repete-se o procedimento: quem está um nível acima daquele promotor, e assim sucessivamente, em todos os níveis. Dessa forma, as empresas podem criar uma cadeia inquebrável, desde a força de vendas até o mais alto executivo, formando um conjunto unido, onde todos têm clareza de seus papéis e estão prontos a aderir à mudança (*veja Figura 2*). Vale ressaltar que nessa espinha dorsal cada promotor precisa estar treinado, orientado e familiarizado com seu papel. É fundamental também que as empresas monitorem continuamente a saúde da **cadeia de apoio**, pois, na prática, as pessoas podem rapidamente se voltar a outras prioridades ou pararem de levar a iniciativa de mudança adiante. Isso gera os “buracos negros” na cadeia. Finalmente, caso os promotores da mudança se mostrem ineficazes, eles devem ser treinados ou substituídos.

Início da mudança em cascata

A **mudança em cascata** é completamente oposta ao que em geral acontece quando uma empresa inicia um esforço de mudança: não raro todos assistem a uma videoconferência, na qual o CEO anuncia extensos planos e, quando o funcionário se volta para seu supervisor, para pedir mais esclarecimentos, ele responde: “Eu não sei. Ouvi agora, ao mesmo tempo em que você.”

Já no mesmo dia do anúncio da organização definitiva do grupo alimentício mencionado anteriormente, o período da tarde foi reservado para que cada diretor conduzisse a primeira de uma série de sessões com seus reportes diretos. Também nesse primeiro encontro foi definida a estratégia específica que cada um desses indivíduos teria de conduzir junto a seus respectivos subordinados. É importante

Mudança em cascata evita a situação típica: “Eu não sei. Ouvi agora, ao mesmo tempo em que você.”

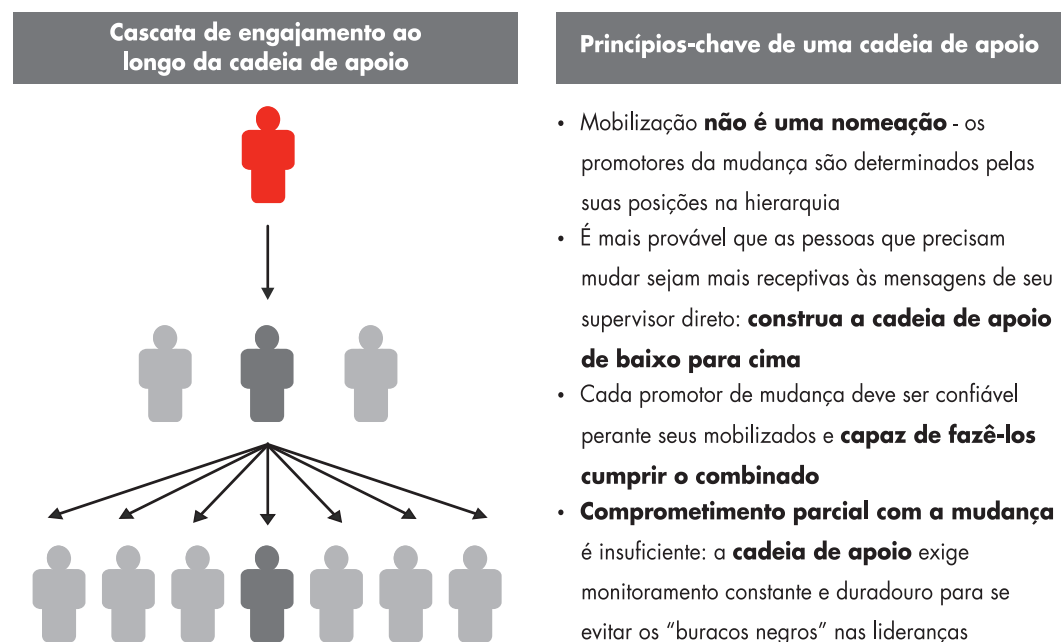
Como atingir resultados de alto impacto

destacar que uma mesma regra não se aplica a todos os casos. Por exemplo: o supervisor de todo o complexo administrativo das fábricas teve de estabelecer uma estratégia de comunicação mais elaborada que a dos demais, devido ao fato dos subordinados estarem em locais distantes. Depois, esses subordinados – agora também promotores – conduziram diálogos semelhantes, um a um, com seus respectivos subordinados. O processo foi repetido em toda a organização. O objetivo inicial desse tipo de ação é que os promotores da mudança expliquem a visão da nova companhia, especificando detalhes das alterações em curso e respondendo perguntas. Além disso, é essencial esclarecer papéis, estabelecer prioridades e explicar os valores.

Mudança leva tempo, exige foco, determinação e planejamento. É por isso que líderes de mudança começam com um entendimento claro da magnitude do que está por ocorrer e de quem será afetado. Eles têm a disciplina

exigida para conduzir uma rigorosa avaliação de riscos e sabem como aplicar a correta ferramenta para minimizá-los, no momento certo. A Bain tem a convicção de que sucesso exige mudanças de comportamento, e, para isso, é preciso coragem e disciplina. Como qualquer um que tenha se matriculado em uma academia de ginástica bem sabe, os resultados não acontecem sozinhos. 🔄

Figura 2: Construir uma cadeia de apoio para engajar todos, do topo até abaixo



Cinco princípios norteadores da Bain na gestão da mudança e na concretização de resultados duradouros

Como uma empresa pode progredir da iniciativa para a realização e, depois, para a repetição? Cinco princípios podem ajudá-la a atingir resultados de forma consistente e previsível:

1. **Ponderar a ambição.** Criar uma visão clara e convincente de para onde se está dirigindo – mas sendo realista. Alinhar e comprometer os promotores seniores da mudança com a visão. Fazê-los entender o quanto a mudança será perturbadora para os funcionários, medir os riscos antecipadamente e equilibrar a ambição com a real capacidade da organização de absorver tal transformação e de alcançar seu objetivo.
2. **Mobilizar líderes.** Definir claramente os papéis da mudança, construir uma cadeia de apoio saudável, com engajamento sólido, a fim de mobilizar a linha de frente da organização.
3. **Mudar comportamentos.** Identificar os poucos comportamentos críticos necessários para se alcançar os resultados desejados, substituí-los e reforçar outros, por meio da alteração das consequências. Medir atentamente o andamento das ações.
4. **Desenhar a execução.** Estabelecer um processo que permita planejar, acompanhar e avaliar os progressos realizados e que minimize os riscos de implementação em curso.
5. **Prolongar o sucesso.** Investir na incorporação das novas capacidades que constroem um modelo replicável para as futuras mudanças e, com isso, conceber uma nova fonte de vantagem competitiva sustentável para a empresa. Em outras palavras, “trabalhar músculos” que se tornem mais fortes e torneados ao longo de cada ciclo de transformação.



O negócio da Bain é auxiliar empresas a aumentarem seu valor

Fundada em 1973, sob o princípio de que os consultores devem medir seu sucesso com base nos resultados financeiros de seus clientes, a Bain trabalha com times de alta gestão e acionistas para superar competidores e gerar impactos financeiros substanciais e duradouros. Nossos clientes têm superado o índice de desempenho do mercado de ações historicamente numa proporção de 4:1 em termos de valorização.

Para quem trabalhamos

Nossos clientes são tipicamente líderes obstinados e ambiciosos. Eles têm o talento, a vontade e a abertura necessários para serem bem-sucedidos. Eles não estão satisfeitos com o status quo.

O que fazemos

Ajudamos empresas a identificar suas fontes de valor, criar mais valor, fazê-lo mais rapidamente e sustentar estratégias de crescimento por mais tempo. Auxiliamos os acionistas e a alta direção a tomar as grandes decisões em estratégia, organização, operações, tecnologia, fusões e aquisições. Quando apropriado, trabalhamos em conjunto com os clientes para fazer acontecer.

Como fazemos

Reconhecemos que ajudar uma empresa a mudar requer mais do que uma recomendação. Então, tentamos nos colocar no lugar de nossos clientes e focar em ações.

BAIN & COMPANY

Rua Olimpíadas, 205 - 12º andar
04551-000 - São Paulo - SP
Tel.: 55 11 3707-1202
E-mail: alfredo.pinto@bain.com

Para mais informações, por favor visite www.bain.com.

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF
FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE
MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PERTH • RIO DE JANEIRO • ROME
SAN FRANCISCO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • ZURICH