



"Tim, eu quero uma nova cultura corporativa que nos leve para o terceiro milênio. E quero para hoje!"

A chave do sucesso de uma empresa está em sua personalidade

Construindo uma cultura vencedora

Por Jean-Claude Ramirez e Gustavo Camargo

BAIN & COMPANY

Jean-Claude Ramirez e Gustavo Camargo, respectivamente Partner e Consultor, são do escritório da Bain & Company em São Paulo.

Construindo uma cultura vencedora

A chave do sucesso de uma empresa está em sua personalidade

Como a Dell conseguiu superar seus competidores de forma consistente por mais de uma década? Estratégia, certamente. Disciplina operacional, sem sombra de dúvida. Pessoal talentoso, com certeza. Mas, quando perguntado, em uma entrevista para a Harvard Business Review, o que melhor explicava o espetacular sucesso da empresa ao longo dos anos, o fundador da Dell, Michael Dell, e o CEO, Kevin Rollins, centraram sua resposta em algo diferente.

"Mesmo tendo um ótimo modelo de negócios", conta Rollins, "o nosso sucesso é fruto de anos e anos de desenvolvimento do nosso próprio DNA". "A cultura tem um papel muito importante", completa Michael Dell.

Aqui no Brasil, a América Latina Logística (ALL) - um operador logístico de origem ferroviária que é vedete na Bovespa - tem conseguido grande crescimento de vendas e lucros desde a privatização da RRFSA, em 1996. A "fórmula" foi uma combinação de investimentos na recuperação da malha, corte de custos e captura de novas cargas para a ferrovia. No entanto, a maior preocupação dos gestores da ALL nos primeiros anos não estava em executar essa estratégia, mas em transformar a dormente ex-estatal em um ambiente de altíssimo desempenho.

Os CEOs da Dell e da ALL não estão sozinhos na crença de que a cultura é a chave do alto desempenho. Uma pesquisa da Bain & Company mostra que cerca de 70% dos empresários concordam que a cultura é a maior fonte de vantagens competitivas. Na verdade, mais de 80%

deles acreditam que uma organização sem uma cultura voltada para o alto desempenho esta fadada à mediocridade (Figura 1).

Com as empresas se espalhando pelo mundo, a cultura é a "cola" que dá unidade às organizações complexas, que inspira a lealdade dos colaboradores e faz com que eles queiram fazer parte do time. Ela motiva as pessoas a seguir o caminho certo, não apenas o mais fácil. Em empresas com cultura vencedora, as pessoas não sabem apenas o que elas devem fazer, elas sabem por que devem fazer.

No entanto, apesar de os empresários reconhecerem o papel crucial da cultura, nossas pesquisas indicam que menos de 10% das empresas conseguem criar uma cultura vencedora. Segundo uma pesquisa da Bain envolvendo 365 empresas na Europa, Ásia e América do Norte, mesmo as empresas que conseguem têm dificuldade em sustentá-las.

Descobrimos que as melhores empresas têm sucesso em dois elementos. Primeiro, toda cultura vencedora tem personalidade e *core* únicos, que não podem ser inventados ou impostos. Tendo por base os valores e a herança, a personalidade da empresa deve ser descoberta dentro de si mesma.

Segundo, as culturas vencedoras geralmente apresentam seis comportamentos de alto desempenho que são comuns a todas as empresas de alto desempenho, e apenas a elas (Figura 2).

Mas nenhum desses elementos é suficiente para sustentar sozinho uma cultura vitoriosa. Uma empresa pode ter personalidade e *core* fortes, mas ainda assim ter mau desempenho se não reunir

Figura 1: A importância da cultura corporativa para os líderes

68%

Acreditam na cultura como fonte de vantagem competitiva

76%

Acreditam que ela é mutável e 65% acreditam que precisam mudá-la

81%

Acreditam que uma organização que não tenha uma cultura de alto desempenho está fadada a ser medíocre

10%

Mas menos de 10% conseguem criar uma cultura de alto desempenho

Fonte: Pesquisa Bain & Company
n=365 empresas na Europa, Ásia e América do Norte

Construindo uma cultura vencedora

As culturas fortes unem as pessoas tanto geográfica quanto hierarquicamente, guiando-as para que sigam os caminhos certos mesmo sem uma orientação detalhada

os valores e comportamentos que motivem as pessoas a seguir o caminho certo. Analogamente, ter apenas os comportamentos de alto desempenho pode levar a empresa a "superar-se permanentemente" sem saber para onde ir, drenando a energia dos seus colaboradores sem gerar resultados substanciais. É a combinação desses dois elementos que produz a cultura vencedora.

Uma personalidade única

Normalmente, acreditamos que a personalidade de uma empresa é pré-definida. Em geral, os valores do fundador estão espalhados pela empresa e definem a cultura. "Fazemos mais por você", na Avis Rent a Car, ou "Sempre os melhores preços. Sempre", no Wal-Mart, são valores que marcam as empresas, dando base para o comportamento das pessoas e suas decisões cotidianas.

Tradição também conta. Rituais, heróis e linguagem dão o toque único à empresa. Um dos momentos importantes da SC Johnson's (no Brasil, conhecida como Ceras Johnson) foi o discurso de H.F. Johnson Sr. na véspera do Natal de 1927, quando ele apresentou o plano de distribuição de lucros, a jornada semanal de 40 horas e o plano de pensão para os trabalhadores - benefícios inexistentes naquela época. "A boa vontade das pessoas é a única coisa duradora em qualquer negócio", disse Johnson. Oitenta anos mais tarde, suas palavras ainda têm peso na empresa que se autodenomina, orgulhosamente, "uma empresa familiar".

Uma personalidade única ajuda a empresa a atrair pessoas que adotam sua cultura. As culturas fortes unem as pessoas tanto geográfica quanto hierarquicamente, guiando-as para que sigam os caminhos

certos mesmo sem uma orientação detalhada. Nas palavras de um empregado da Southwest Airlines: "Nós todos trabalhamos muito. Não fazer isso seria como deixar nosso passageiro na mão".

A pesquisa da Bain identificou alguns comportamentos que estão presentes em grande parte das culturas vencedoras. Primeiro, os objetivos são grandiosos, de modo que a equipe esteja sempre descontente com o *status quo*. O foco é externo voltado aos consumidores e competidores, ao invés do desperdício de energia em disputas e política interna. Todos se comportam como se fossem donos do negócio, assumindo responsabilidade pelo resultado da empresa, e não apenas pela "sua parte". As pessoas estão focadas na ação, em fazer as coisas acontecerem, sem muita paciência para questões burocráticas. E, finalmente, nas culturas vencedoras as pessoas trabalham como times, com paixão e comprometimento, o que geralmente inclui trabalho duro (veja quadro "atributos-chave das culturas vencedoras" na pág. 11).

Conduzindo mudanças culturais

Nossas pesquisas indicam que os empresários falham mais do que acertam ao tentar criar culturas vencedoras. Isso acontece porque transformar uma cultura requer mudança nos comportamentos cotidianos e nas crenças mais profundas das pessoas. Uma empresa que conhecemos, por ser muito centrada em buscar eficiências em custo, resistiu a uma abordagem de desenvolvimento de produto mais centrada no consumidor, perdendo, com isso, oportunidades de crescimento. Outra empresa criou um sistema de recompensa por resultados que

Construindo uma cultura vencedora

reforçou os "feudos" existentes, quando a melhor maneira de melhorar os resultados seria estimular a cooperação entre as áreas.

Transformar culturas também não é uma tarefa fácil. Empresas, assim como pessoas, resistem a mudanças. O desafio é "desmontar" os comportamentos e criar as motivações necessárias para que o pessoal adquira novas posturas. Depois, é preciso mantê-las ao longo do tempo. É por isso que momentos de crise - quando as atenções estão todas voltadas para a sobrevivência e as resistências à mudança diminuem - podem ser fortes catalisadores de transformação cultural. Analogamente, um novo competidor, novas tecnologias ou uma nova regulamentação podem ser grandes

oportunidades para quebrar hábitos e comportamentos improdutivos e, com isso, levar a empresa a um novo patamar de desempenho.

Compelidas por esse tipo de necessidade, as empresas podem mudar suas culturas, desde que seus líderes entendam que a mudança precisa começar de cima. Em nossa experiência, construir uma cultura vencedora envolve quatro passos:

1. **Definir expectativas e alinhar a alta gestão** em torno de uma visão comum e das mudanças de cultura necessárias. Muitos fatores influenciam a cultura, mas a liderança - o que os líderes fazem e dizem, nesta ordem, ao longo do tempo - é o mais importante deles.

Figura 2 - Os elementos das culturas vencedoras



Construindo uma cultura vencedora

- 2. Introduzir as mudanças focando no negócio da empresa.** Uma cultura de alta responsabilidade pelos resultados será mais facilmente atingida se as pessoas forem cobradas pelos resultados alcançados. Essa abordagem dá mais resultado do que gastar energia em "programas de mudança cultural". A cultura é um meio para se atingir um fim, e não um fim em si.
- 3. Administrar a cultura por meio dos seus drivers.** Gestores devem ser encorajados a executar; papéis e responsabilidades dos cargos-chave devem ser explicitados; pessoas devem ser substituídas se e onde necessário; métricas de desempenho e sistemas de incentivos devem ser criados; processos de seleção e recrutamento podem ser modificados para melhor atender às necessidades de perfil da nova cultura.
- 4. Comunicar e comemorar.** Mudança cultural pode ser um longo caminho - requerendo uma liderança incansável. É fundamental manter constantemente a comunicação dos comportamentos necessários. É importante celebrar as vitórias também. As pequenas e as grandes, mas nunca declarar a vitória final. Há sempre algo mais a conquistar.

Uma forma de se avaliar se uma cultura é realmente vitoriosa é observar as atividades cotidianas do pessoal da linha de frente: o sentimento de responsabilidade por melhoria contínua dos operadores no chão de fábrica; o orgulho do pessoal divulgando a melhor qualidade pelo menor preço; a disponibilidade do gerente de uma agência bancária para ouvir as reclamações de um cliente. A linha de

frente é o local onde a mudança de cultura pode ter o maior impacto no desempenho de uma empresa. É preciso uma liderança ativa em todos os níveis da organização, determinação e desejo forte de fazer da cultura a prioridade. Os elementos por trás de uma cultura vitoriosa podem ser controlados usando algumas orientações práticas. No final, o benefício é grande. Como disse Lou Gerstner, ex-chairman da IBM: "Cultura não é apenas uma parte do jogo. Cultura é o jogo."

De estatal deficitária a uma cultura vencedora: a criação da ALL

A criação da América Latina Logística, operadora brasileira de ferrovias, é um bom exemplo de construção de uma cultura vencedora. Em 1995, a RFFSA - estatal que controlava o transporte ferroviário no Brasil inteiro - foi dividida em sete áreas que foram leiloadas nos anos seguintes por concessões de trinta anos. Durante os governos anteriores, a RFFSA não era uma prioridade e a malha ferroviária estava bastante prejudicada pela falta de investimentos em manutenção e adequação tecnológica. O novo operador se comprometeria com níveis de investimento, utilização e qualidade da malha ferroviária, assumindo um grande risco com a concessão. A GP Investimentos conduziu um profundo estudo e adquiriu em leilão a malha sul da rede. O desafio era criar a empresa sobre os escombros da antiga gigante estatal que sofrera por anos a falta de investimentos e de incentivos adequados à geração de resultados.

Alinhando o time

Após a aquisição, teve início a montagem do time e definição dos objetivos imediatos para a nova empresa. A GP

Construindo uma cultura vencedora

escolheu Alexandre Behring, um de seus *associates* na época, para assumir o controle da empresa. Behring montou sua equipe agregando jovens expoentes de outras empresas ligadas à GP e profissionais com experiência no negócio, mas sem os vícios dos tempos estatais. Definida a equipe, a empresa estabeleceu seus objetivos iniciais, nesta ordem: 1 - criar uma cultura agressiva, nos moldes da Brahma e outras empresas da GP; 2 - cortar custos; 3 - investir seletivamente para eliminar os gargalos; e 4 - expandir a receita aumentando o volume de serviço a seus principais clientes.

Behring e seu grupo sabiam que transformar a cultura seria uma tarefa muito difícil: durante os anos de controle estatal não houve esforços para contratar e reter talentos e não havia quaisquer incentivos para melhorar o desempenho ou controlar custos. Eles teriam que construir tudo isso. Como uma empresa estatal, a RFFSA não tinha sistemas de incentivos ou cultura de meritocracia. As promoções eram definidas apenas por senioridade e os principais cargos eram, muitas vezes, indicações políticas.

Em seus primeiros dias, Behring entrevistou 150 de seus principais gestores - uma tática que ele tomou emprestada da experiência da GP nas Lojas Americanas - e conseguiu chegar a um grupo de 30 que poderiam liderar as mudanças internamente (a 'guarda pretoriana'). Os gestores mais resistentes à mudança e presos à cultura antiga foram identificados e substituídos ou transferidos para posições menos importantes naquele momento. Ao longo dos meses seguintes, Behring e seu time entrevistaram centenas de empregados de todos os níveis para conhecê-los melhor e identificar talentos que pudessem ajudar

nos esforços de mudança da empresa. Nestes primeiros meses, cerca de 100 gestores médios e colaboradores da linha de frente foram promovidos para posições de maior destaque.

Propondo as mudanças no negócio e administrando os *drivers* da cultura

Uma das primeiras ações para mudar o estado das coisas foi o desenho e a implantação de um novo plano de remuneração para os gestores. Um conjunto de cinco objetivos passou a ser estabelecido para a empresa a cada ano. Os gestores se reuniam com seus chefes e definiam, para o ano seguinte, cinco metas pessoais que estivessem alinhadas com as metas da companhia e pudessem ser medidas quantitativamente. A remuneração variável era atrelada a essas metas e tinha um peso importante na remuneração anual dos funcionários, variando de 7% a 21% para os empregados da linha de frente e de 50% a 75% para os gestores de nível mais alto. A remuneração variável também dependia das metas e resultados gerais da companhia, que eram comunicados para a empresa inteira a cada trimestre.

A alta gestão da empresa também praticou uma série de ações simbólicas que ilustravam os esforços de construção da cultura de resultados que eles buscavam. Em seu primeiro ano, Behring tirou a habilitação como maquinista e passou uma semana por mês trabalhando com os maquinistas, dormindo nos alojamentos e usando os mesmos uniformes. Desta forma, ele conseguiu ficar bem próximo dos condutores, que eram essenciais na implementação de várias das ações que estavam sendo planejadas pela empresa.

Nos primeiros meses, 100 gestores médios e colaboradores foram promovidos para posições de maior destaque.

Construindo uma cultura vencedora

Para promover agilidade no ambiente de trabalho, os escritórios foram reformados. Baias e salas fechadas foram removidas e os colaboradores passaram a trabalhar juntos em um ambiente mais aberto.

Comunicando os resultados

A proximidade e abertura entre a alta gestão e a linha de frente, a definição de metas claras e objetivas e a divulgação sistemática e freqüente dos resultados da empresa com relação a esses objetivos eram exemplos dos esforços de Behring e sua equipe para manter as informações fluindo na empresa e reforçar os resultados alcançados.

O empenho na mudança da cultura da ALL foi acompanhado por um esforço enorme de corte de custos, prospecção de clientes e ampliação de capacidade e trouxe resultados significativos para a organização. As receitas cresceram de R\$194M em 1997 para R\$477M em 2000, enquanto os custos fixos caíram de R\$143M para R\$106M no mesmo período. Já em 2005, as receitas atingiram R\$1,25B e, em maio de 2006, a ALL incorporou a Brasil Ferrovias, ampliando a extensão de sua malha e garantindo acesso ao Porto de Santos. Para 2007, o *management* prometeu a integração completa das duas empresas e a captura de sinergias com uma rapidez incrível, somente possível em razão da cultura de agilidade e resultados da empresa.

Criando uma cultura de bons serviços e resultados no St. George Bank

O banco australiano St. George Bank é outro bom exemplo da construção de uma cultura vencedora. Quando Gail Kelly assumiu a presidência do St. George em

2002, ela logo percebeu que o banco tinha muito mais potencial do que o preço das ações indicava. Kelly decidiu rapidamente a nova estratégia para a empresa: focar na prestação de um serviço com excelência para seus clientes.

Para isso, seria necessário manter a cultura amigável e descontraída do banco ao mesmo tempo em que se introduziam valores novos e mais rigorosos de orientação a um melhor desempenho. Kelly conhecia a chave para atingir o sucesso: construir uma cultura forte trabalhando as bases já existentes.

Por ser menor que os quatro bancos líderes da Austrália, o St. George foi alvo de especulações sobre uma possível aquisição. Mas Kelly estava convencida de que o banco poderia ter um desempenho superior ao do setor e prosperar por conta própria. O St. George tinha o elemento-chave de uma cultura de alto desempenho: uma herança forte e duradora de cuidado com seus clientes.

"Era muito diferente dos grandes bancos que gastam muito tempo falando sobre 'experiência do consumidor', conta Kelly, "no St. George, a paixão era real".

Definindo as expectativas e alinhando o time

Kelly descobriu que o que faltava à cultura do St. George eram valores de desempenho que sistematicamente levassem a bons resultados. Embora o banco fosse excelente no tratamento com seus clientes, seus gestores não costumavam ser avaliados pelos resultados que produziam. Eles não eram bons em tomar decisões rápidas e firmes.

Quando falava sobre como o Banco St. George deveria mudar, Kelly usava uma analogia muito simples e clara: a videira e

Construindo uma cultura vencedora

o suporte. No St. George, a paixão de todos pelo negócio e o cuidado com os clientes era "uma videira fantástica crescendo bastante". O problema era, conforme ela ilustra, a falta de um suporte firme - estrutura gerencial, disciplina e estratégia para manter a videira crescendo na direção certa. Os grandes bancos tinham a estrutura, mas suas videiras eram menores e mais fracas - e isso era uma grande fraqueza desses bancos. A chave seria, então, construir o suporte para ajudar a videira a crescer nos lugares certos e com a estrutura adequada.

A prioridade, ela percebeu, era promover um novo conceito de prestação de serviço e conseguir o compromisso da empresa em prestá-lo. Um banco forte, mais pró-ativo, deveria melhorar a vida das pessoas

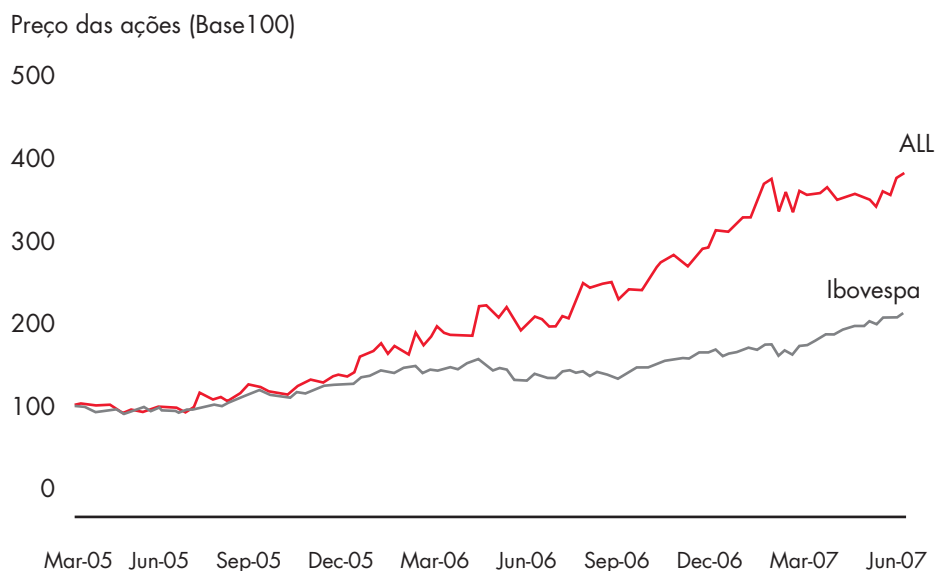
descobrimo serviços dos quais elas precisassem e prestando estes serviços melhor e de forma mais flexível que seus competidores.

O primeiro passo na promoção desse novo conceito era o alinhamento do top management. A cúpula deveria ser coesa, disposta a adotar os novos padrões culturais no seu cotidiano. Para tanto, ela selecionou quatro executivos de dentro do banco e trouxe quatro de fora, reforçando a mensagem de respeito à herança do St. George, mas deixando clara a vontade de criar algo novo. O novo time definiu conjuntamente os novos elementos culturais que eles acreditavam que o banco deveria ter. Então, Kelly deixou os executivos livres para espalhar a mensagem pela organização.

"Nós temos produtos ótimos, mas qualquer um pode copiá-los. O que eles não conseguem copiar é nossa cultura, nosso serviço ao cliente."

Gail Kelly

Figura 3 - A ALL teve desempenho superior ao do mercado



Construindo uma cultura vencedora

Propondo as mudanças no negócio

O próximo passo de Kelly em seu caminho para a construção de uma cultura de alto desempenho foi atribuir responsabilidades e cobrar os gestores por resultados, criando uma estrutura organizacional que desse suporte a essa atribuição. O processo começou por cima. Ela delegou a um dos novos executivos a criação de um sistema de métricas e controles - muitos deles focados em atendimento e lealdade dos clientes - para garantir uma avaliação mais rigorosa no St. George.

Na área de atacado do banco, Greg Bartlett, diretor da área, pediu à sua equipe que atingisse crescimento anual de dois dígitos nos lucros e receitas operacionais. Em troca, ele aumentou a autonomia dos gerentes que passaram a ser responsáveis por centros de lucros e a tomar decisões como se o centro fosse um negócio independente e não apenas um apêndice da organização maior.

Os painéis de controle se tornaram o centro da avaliação de desempenho, e uma parcela significativa da nota era formada por indicadores do nível de atendimento aos clientes - incluindo a nota da Kelly. Foi solicitado aos gerentes que criassem estratégias para mudar a cultura de desenvolvimento de produtos financeiros de modo a incentivar serviços e vendas conjuntas ao invés de produtos financeiros independentes. Na área de atacado, especificamente, era necessário que os clientes se sentissem valorizados. O diretor colocou os seus principais gerentes nesses centros de lucro, de forma que o St. George passou a ser capaz de abordar os principais clientes de maneira unificada, e ele, pessoalmente, acabou conhecendo a maior parte dos grandes clientes do banco de atacado.

Administrando os drivers da cultura

Kelly dava o exemplo de foco nos clientes interagindo diretamente com eles. Ela costumava ligar para uma dúzia de clientes toda semana, almoçar com alguns deles e visitar agências bancárias regularmente para ter contato direto e ouvir o que as pessoas tinham a dizer. Nessas visitas aos consumidores, Kelly era freqüentemente vista em ação escrevendo memorandos internos aos líderes das áreas sobre os problemas observados. Da mesma forma, ela cobrava de seus executivos um intenso contato com a linha de frente e os clientes.

Comunicando os resultados

Kelly também deu muita ênfase à celebração dos resultados alcançados. Ela alterou um antigo sistema de premiação baseado na avaliação pelos pares conhecido como "Star Award" que, no passado, por vezes premiou comportamentos que não traziam lucros. Kelly manteve o prêmio, mas agora "ele reconhece o tipo de comportamento focado no consumidor que queremos encorajar", completa ela.

Nenhuma dessas pequenas vitórias conduz, isoladamente, a uma nova cultura organizacional de uma hora para outra, mas os resultados que apareceram no Banco St. George apontam para esta mudança. "Nós pensamos nisso como uma jornada", diz Kelly, "não são 100m rasos nem uma maratona". Kelly e sua equipe têm atingido crescimentos de dois dígitos na receita nos últimos quatro anos e o preço das ações está no seu maior valor. A transformação tem melhorado a satisfação dos clientes e colaboradores e produzido excelentes resultados para os acionistas. 🍷

Construindo uma cultura vencedora

Atributos-chave das culturas vencedoras

Os cinco passos descritos neste artigo compõem o mapa para a jornada rumo à construção de uma cultura vencedora, e o surgimento de alguns atributos sinaliza a chegada ao destino. Nossa análise de 365 empresas - combinada com estudos de caso em três dúzias de empresas de alto desempenho - confirmou nossos resultados e ajudou a refinar o foco nos elementos que são comuns às culturas vencedoras:

- **Objetivos grandiosos e uma forte paixão pela vitória:** Para os colaboradores nas culturas de alto desempenho, sempre há algo a melhorar. Eles estão sempre pressionando para ir mais longe, melhor e mais rápido. Não se trata apenas de resultados financeiros de curto prazo. É a construção de algo especial e duradouro.
- **Foco externo:** Empresas com culturas de alto desempenho direcionam suas energias ao encantamento dos consumidores, superação da concorrência e cuidado com a comunidade. Eles não se perdem em disputas ou políticas internas.
- **Postura de dono:** Uma característica marcante das culturas de alto desempenho é o comprometimento do pessoal com o resultado geral da empresa. Eles buscam fazer a coisa certa para a empresa como um todo, deixando de lado questões pessoais e departamentais, como se fossem, de fato, donos do negócio.
- **Foco na ação:** Culturas de alto desempenho são voltadas para fazer a coisa acontecer. As pessoas fazem, não falam, mantendo o direcionamento para onde existe valor, garantindo que suas ações melhoram o negócio.
- **Trabalho em equipe:** Culturas vitoriosas encorajam as pessoas a ser transparentes e ajudar os demais a atingirem todo o seu potencial. Elas valorizam a importância do trabalho em grupo, são receptivas às idéias dos colegas e discutem as coisas abertamente.
- **Paixão e comprometimento:** Todos em uma cultura de alto desempenho dão 110% de si, buscando ir além do suficiente, ao excepcional, nas áreas em que realmente importam, contaminando todos à sua volta com seu entusiasmo.



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 Olímpíadas, 205 - 12º andar

04551-000 - São Paulo - SP

Fone: 55 11 3707 1232

email: jean-claude.ramirez@bain.com

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

AMSTERDAM • ATLANTA • BEIJING • BOSTON • BRUSSELS • CHICAGO • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF • HELSINKI • HONG KONG • JOHANNESBURG • KYIV
LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • PALO ALTO • PARIS • ROME
SAN FRANCISCO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • ZURICH