



Após uma crise global, que tornou os executivos cautelosos e conservadores, as empresas estão agora se preparando para um retorno ao crescimento

# Management Tools & Trends 2011

Coordenadores globais: Darrell Rigby e Barbara Bilodeau

Colaboradores locais: Giovanni Fiorentino, Alfredo Pinto, Andre Chaves e Pedro Jahara

**BAIN & COMPANY**

Darrell Rigby é sócio no escritório de Boston e líder das práticas globais de Varejo e Inovação;  
Barbara Bilodeau é diretora do grupo de Consumer Insights da Bain.  
Giovanni Fiorentino é sócio no escritório de São Paulo e líder dos escritórios da Bain na América do Sul;  
Alfredo Pinto, sócio, Andre Chaves e Pedro Jahara, consultores, são do escritório de São Paulo.

## Depois de uma crise global, que tornou os executivos cautelosos e conservadores, as empresas estão agora se preparando para um retorno ao crescimento.

Desde o lançamento de nossa primeira pesquisa de Ferramentas de gestão e tendências, em 1993, temos acompanhado atitudes e comportamentos por uma ampla série de ciclos econômicos. Nós vimos como gestores se recuperaram da recessão de 1990-91, manobram pelas lombadas de 1996, abrandaram para a dolorosa crise de 2001 e bateram de frente na Grande Recessão de 2007-09. Padrões familiares

emergem: um profundo medo de que o mundo tenha se deteriorado para sempre é seguido pelo crescente otimismo de que os desafios econômicos reforçaram as posições das empresas e que o futuro agora será mais brilhante.

Em 2009, os executivos expressaram profunda preocupação sobre os efeitos da crise a longo prazo. Sete em cada dez estavam preocupados com a sua capacidade de cumprir as metas de lucros, e um crescente número de gestores se voltou para ferramentas de corte de custos, tais como downsizing e terceirização para lidar com desaceleração das vendas. Hoje (ver Figura 1), os executivos, na sua esmagadora maioria, citam o crescimento das receitas como a prioridade número 1

Figura 1: Visão nas tendências gerenciais

	Concorda	Discorda
A cultura é bastante importante como estratégia para o sucesso empresarial	89%	4%
Nossa habilidade para mudar é uma grande vantagem competitiva	81%	8%
A inovação é mais importante que a redução de custos para o sucesso a longo prazo	80%	8%
Parece que as condições econômicas estão melhorando em nossa indústria	74%	13%
Os países devem reduzir as barreiras comerciais e aumentar os acordos de livre comércio	69%	8%
Cuidar dos clientes e dos funcionários deve vir antes de cuidar dos acionistas	68%	17%
Temos usado a recessão para melhorar nossa posição competitiva	65%	13%
A recente crise mudou o comportamento do consumidor por pelo menos mais três anos	64%	17%
A regulamentação governamental dos negócios vai aumentar nos próximos cinco anos	64%	14%
Durante os próximos três anos, vamos nos concentrar mais no crescimento da receita do que na redução de custos	63%	21%
Uma percentagem crescente de nossos produtos e serviços se comporta como commodities	59%	20%
Outsourcing pode ser politicamente impopular, mas, no final, beneficia a todos no final	51%	22%
Nossos principais executivos estão confortáveis assumindo riscos mais altos para retornos potencialmente mais elevados	50%	29%
Estou muito preocupado sobre como vamos cumprir as metas de lucros em 2011	49%	31%
Vamos buscar iniciativas de sustentabilidade, mesmo que afetem nossos lucros	46%	28%
Insuficiente insight sobre o consumidor está prejudicando o nosso desempenho	45%	30%
Nossa receita internacional crescerá mais rápido do que as receitas internas nos próximos cinco anos	45%	31%
As empresas locais terão mais êxito do que as multinacionais nos mercados emergentes	39%	31%
Quase todos os líderes de mercado de hoje ainda serão líderes daqui a cinco anos	35%	44%
Estamos nos planejando para a estagnação econômica nos próximos dois ou três anos	24%	56%

Fonte: Pesquisa Bain

das suas organizações para os próximos três anos - três vezes mais frequente do que qualquer outra prioridade, e seis vezes mais frequente do que contenção de custos (ver Figura 2).

Os executivos estão preocupados que o comportamento do consumidor não voltará a ser tão rapidamente o que era antes da crise. Entre as grandes empresas (aquelas com mais de US\$ 2 bilhões em receitas), 59% temem que a recessão tenha alterado o comportamento do consumidor por pelo menos mais três anos, sugerindo que os consumidores estarão menos dispostos a gastar em determinadas categorias de produtos. Ainda assim, isso é abaixo dos 75% que tinham essa crença em 2009. Além disso, três quartos dos 1.230 executivos participantes de uma ampla gama de indústrias, países e portes de empresa nos disseram que sentem as condições econômicas melhorando em suas indústrias.

Apenas 25% dos entrevistados esperam que a economia fique estagnada nos próximos dois ou três anos. E um número crescente de participantes acredita que os líderes de mercado de hoje ainda serão líderes em cinco anos - um sentimento que reflete a confiança na capacidade das melhores empresas de continuarem a superar concorrentes enfraquecidos pela crise.

**Sentindo-se melhor posicionado para o futuro**

Embora a maioria desses executivos acredite que o impacto da crise irá persistir no futuro, eles também sentem que estão bem preparados para os desafios. Dois terços dos executivos acreditam que estão emergindo desta recessão em uma posição competitiva mais forte. Fizemos a mesma pergunta em 2002, quando muitas economias ainda estavam se recuperando do estouro da bolha dotcom. Naquela altura, menos da metade

Figura 2: O crescimento em receitas é uma prioridade-chave para os executivos



Fonte: Pesquisa Bain

deses executivos relataram que usaram a crise para ficar em melhor forma.

Muitas empresas, sem dúvida, usaram a recente turbulência para aparar as camadas organizacionais, apertar operações e tomar outras ações que contribuiriam para se tornarem mais eficazes e eficientes. Muitas conseguiram melhorar as vendas e os lucros. No entanto, é um risco acreditar muito facilmente que uma empresa se colocou em uma duradoura posição competitiva superior. Primeiramente, é difícil para dois terços de todas as empresas melhorarem de forma mais rápida que seus concorrentes. Os números não fecham. Em segundo lugar, esta atitude pode produzir acomodação, colocando em risco os árduos benefícios alcançados durante a recessão.

Contudo, confiança renovada encoraja uma assunção de risco prudente, e os executivos estão agora focados no crescimento em vez

de corte de custos. Conforme mencionado anteriormente, quando perguntamos aos executivos a sua primeira prioridade para os próximos três anos, um tema dominou: o crescimento, incluindo expansão internacional. Quase dois terços dos participantes estão planejando colocar mais ênfase no crescimento das receitas nos próximos três anos – isso é um aumento de 10% em relação à nossa pesquisa de 2009, e é o nível mais alto desde que começamos fazê-la em 2001. Além disso, quase metade dos executivos vê o crescimento proveniente de mercados estrangeiros, pois eles acreditam que o crescimento da receita internacional vai superar o da receita doméstica até 2015.

Esse foco no crescimento é refletido ao longo dos resultados da nossa pesquisa. Por exemplo, apesar da dor da recessão, 80% dos executivos ainda acreditam que a inovação é mais importante que a redução de custos para o sucesso a longo prazo. Além disso,

Figura 3: Focamos nas 25 ferramentas mais populares

• Painel de Controle ( <i>Balanced Scorecard</i> )	• Inovação Colaborativa
• <i>Benchmarking</i>	• Terceirização
• Reengenharia de Processos	• Modelos de Otimização de Preços
• Programas de Gestão de Mudança*	• Protótipo Digital*
• Competências Essenciais	• Gerenciamento de Lealdade e Satisfação
• Gerenciamento da Relação com o Cliente (CRM)	• Planejamento de Cenários e Contingências
• Segmentação de Consumidores	• Centros de Serviços Compartilhados
• Ferramentas de Suporte à Tomada de Decisão	• Programas de Mídia Social*
• <i>Downsizing</i>	• Alianças Estratégicas
• Gestão do Risco Empresarial*	• Planejamento Estratégico
• Gestão do Conhecimento	• Gerenciamento de <i>Supply Chain</i>
• Fusões e Aquisições	• Gerenciamento da Qualidade Total
• Missão e Visão	

\* Ferramenta adicionada na pesquisa de 2011

68% dos participantes acreditam que cuidar de clientes e funcionários deve vir antes dos acionistas. Uma forma de interpretar isso: os executivos percebem que o crescimento depende da existência de funcionários felizes e produtivos e de clientes satisfeitos. O retorno dos acionistas será o subproduto natural. Um terceiro sinal de que as empresas estão favorecendo o crescimento em vez de corte de custos: downsizing e terceirização são muito menos prováveis adições ao kit de ferramentas do gerente que quaisquer outras ferramentas em 2011.

### Ferramentas para estimular o crescimento

Nossa pesquisa analisa a utilização e a taxa de satisfação de 25 das mais populares

ferramentas de gestão (ver Figura 3). Dada a renovada ênfase no crescimento, não é nenhuma surpresa que os executivos são menos propensos a recorrer a downsizing ou terceirização e mais inclinados a confiar em uma variedade de ferramentas de gestão relacionadas ao crescimento no próximo ano. As três ferramentas que a maioria dos executivos dizem que vão começar a usar em 2011 são inovação colaborativa, planejamento de cenários e contingências e modelos de otimização de preços (ver Figura 4). Embora tenhamos observado que os executivos preveem aumentos maiores do que a realidade, o fato de essas ferramentas terem os maiores aumentos previstos em sua utilização – mais de 30% - reflete o estado de espírito dos executivos.

Figura 4: Mudança esperada no uso das ferramentas

	% de empresas que usou em 2010	% de empresas que pretendem usar em 2011	Crescimento
Inovação Colaborativa	21%	57%	36%
Planejamento de Cenários e Contingências	30%	65%	35%
Modelos de Otimização de Preços	21%	55%	34%
Gerenciamento de Lealdade e Satisfação	32%	64%	32%
Gestão do Conhecimento	38%	69%	31%
Segmentação de Consumidores	42%	71%	29%
Ferramentas de Suporte à Tomada de Decisão	17%	46%	29%
Reengenharia de Processos	38%	67%	29%
Alianças Estratégicas	45%	73%	28%
Competências Essenciais	46%	73%	27%
Programas de Mídia Social	29%	56%	27%
Gestão do Risco Empresarial	30%	57%	27%
Centros de Serviços Compartilhados	28%	53%	25%
Gerenciamento da Qualidade Total	38%	62%	24%
Gerenciamento da Relação com o Cliente (CRM)	58%	82%	24%
Programas de Gestão de Mudança	46%	69%	23%
Gerenciamento de <i>Supply Chain</i>	39%	60%	21%
Protótipo Digital	11%	32%	21%
Planejamento Estratégico	65%	86%	21%
Fusões e Aquisições	35%	53%	18%
<i>Benchmarking</i>	67%	83%	16%
Painel de Controle ( <i>Balanced Scorecard</i> )	47%	63%	16%
Missão e Visão	63%	78%	15%
Terceirização	55%	68%	13%
<i>Downsizing</i>	25%	31%	6%

Fonte: Pesquisa Bain

A inovação colaborativa concede às empresas acesso a novas fontes de grandes descobertas para seus produtos; o planejamento de cenários e contingências ajuda os executivos a testar os “e se...”, preparando-se melhor para o futuro e minimizando os riscos; a otimização de preços trata de outra preocupação com o futuro – os crescentes preços das commodities. Com a alta dos preços, os executivos não sabem ao certo quanto do custo pode ser realisticamente repassado aos clientes, especialmente em tempos de incerteza econômica. Modelos de otimização de preços, usados corretamente, irão ajudá-los a identificar o ponto ideal.

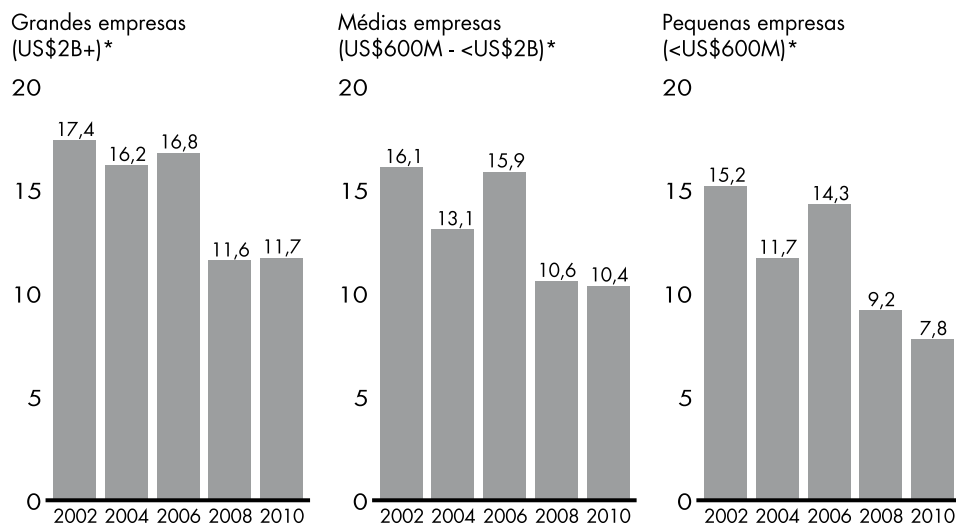
A busca pelo crescimento também está levando os executivos a testar novas ferramentas, tais como os programas de mídia social. Com mais e mais empresas seguindo esta trilha, os executivos sentem a pressão de cumprir sua promessa: usar comunidades online, como Facebook, sites de microblog, como Twitter, e websites corporativos para tentar fortalecer os

elos e aumentar a lealdade dos funcionários, clientes e parceiros.

Enquanto 29% dos que responderam à pesquisa dizem ter usado mídias sociais em 2010, espera-se que a taxa cresça para 56% em 2011. Ainda assim, os executivos dizem não ter certeza sobre como medir a eficácia dessa ferramenta. Para determinar se a mídia social é um modismo passageiro ou uma ferramenta valiosa para acelerar o crescimento, as empresas frequentemente entram no jogo de forma experimental – começando com investimentos limitados. Se satisfeitas com os resultados, aumentam as apostas.

Mas esse método traz dois riscos. Primeiro, apesar de ser compreensível que as empresas não queiram fazer investimentos significativos antes de entender corretamente como uma ferramenta irá funcionar, nossa experiência aponta que o uso de ferramentas de modo limitado leva constantemente à

Figura 5: Empresas maiores usam mais ferramentas de gestão



\* Baseado na receita anual  
Fonte: Pesquisa Bain

insatisfação, de forma que a cautela pode inadvertidamente levar ao fracasso. E segundo: em empresas que começam a usar uma ferramenta porque seus competidores estão usando, ou porque é o assunto quente do momento na imprensa corporativa, mas sem a compreensão correta de como e por que usá-la, a experiência termina em fracasso. Foi o caso da reengenharia de processos, cujo uso e satisfação tiveram uma relação inversamente proporcional quando era a ferramenta do momento na década de 90. A reengenharia desceu da posição de 5ª ferramenta com maior taxa de satisfação em 1993 para a 21ª posição no final da década. A satisfação só voltou a crescer depois que a utilização caiu. Sempre que há alta utilização e baixa satisfação, há razões para se preocupar.

Não estamos sugerindo que as empresas não deveriam aplicar programas de mídia social, mas sim que deveriam considerar a razão de usá-las, investir o suficiente para que atinjam

sucesso e ter um plano para medir se estão obtendo o retorno desejado do investimento.

### Visão geral: Utilização e satisfação com as ferramentas

A utilização das ferramentas tende a flutuar de acordo com as condições econômicas. Em períodos de progresso, as empresas utilizam mais ferramentas, acompanhando orçamentos maiores e lançamentos de mais iniciativas. Durante uma crise, as empresas cortam praticamente tudo, incluindo ferramentas de gestão. Assim, não é surpresa que a utilização de ferramentas no mundo vem declinando constantemente há cinco anos, atingindo este ano o nível mais baixo desde que iniciamos a pesquisa em 1993. A média hoje é de dez ferramentas, abaixo do nível de onze ferramentas em 2008 e de quinze em 2006.

Na média, empresas maiores constantemente utilizam em torno de 30% mais ferramentas

Figura 6: 10 ferramentas mais usadas

	Global	América do Norte	Europa	Ásia	América Latina
Benchmarking	1	3	1	4	3
Planejamento Estratégico	2	2	3	2	1 (e)
Missão e Visão	3	4	5 (e)	3	1 (e)
Gerenciamento da Relação com o Cliente (CRM)	4	1	2	1	6
Terceirização	5	6	5 (e)	5	4
Painel de Controle ( <i>Balanced Scorecard</i> )	6	12 (e)	8 (e)	10 (e)	5
Programas de Gestão de Mudança	7 (e)	9	4	8 (e)	9
Competências Essenciais	7 (e)	5	8 (e)	6	10 (e)
Alianças Estratégicas	9	7	7	8 (e)	8
Segmentação de Consumidores	10	15 (e)	12	10 (e)	7

\* Nota: (e) = empatado  
Fonte: Pesquisa Bain



do que as menores (ver Figura 5), e a distância aumenta ainda mais nas crises. Em 2010, empresas grandes e médias utilizaram aproximadamente o mesmo número de ferramentas que dois anos atrás. Empresas menores utilizaram uma média de nove ferramentas em 2008 e apenas oito em 2010. É comum que empresas menores, com orçamentos mais limitados, sejam as primeiras a abandonar as ferramentas quando a economia fica mais lenta. Nessas empresas, a utilização de dez ferramentas foi menor em 2010 do que em 2008. A única ferramenta que foi mais utilizada por empresas pequenas nesse período foi o gerenciamento da lealdade e satisfação.

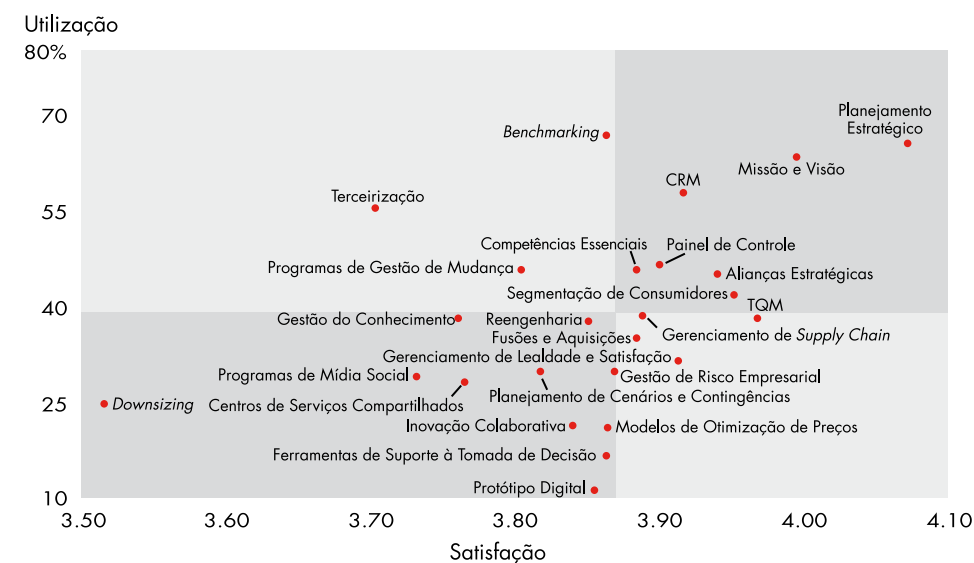
Dois anos atrás, a crise mundial reordenou a lista das ferramentas mais utilizadas devido à necessidade de as empresas se adaptarem a rápidas mudanças em suas prioridades. Foi nessa época que o benchmarking atingiu o posto de ferramenta mais popular pela primeira vez em dez anos e desbancou o

planejamento estratégico, que por muito tempo foi a número 1. Em 2010, benchmarking ainda lidera a lista, mas a utilização varia de acordo com as regiões, refletindo mudanças estratégicas de curto e longo prazo.

Nossa pesquisa revela que ferramentas testadas e aprovadas proveem conforto durante a crise (ver Figura 6). Além de benchmarking, as ferramentas mais utilizadas foram planejamento estratégico e missão e visão, as quais já passaram pelo teste do tempo e estão entre as dez mais usadas há muitos anos, independentemente das condições econômicas.

Entre as ferramentas menos utilizadas estão inovação colaborativa, modelos de otimização de preços, ferramentas de suporte à tomada de decisão e prototipagem digital. Uma ferramenta surpreendentemente impopular foi fusões e aquisições. Crises tendem a criar oportunidades vantajosas de ganho de

Figura 7: Utilização e satisfação em 2010 (escala de 1 a 5)



Fonte: Pesquisa Bain

escala e escopo para as empresas dispostas a comprar. Contudo, em cada recessão vemos relativamente poucos acordos. Apenas 35% dos executivos na pesquisa atual realizaram fusões e aquisições. E, apesar de alguns preços estarem subindo, mais da metade dos executivos afirmam que pretendem fazê-lo em 2011. Essa tendência está alinhada com o passado: a atividade de fusão e aquisição tipicamente cresce quando a economia acelera.

Solicitamos aos executivos que classificassem a satisfação obtida com as ferramentas utilizadas (ver Figura 7). Planejamento estratégico apresenta a maior taxa de satisfação. Outras ferramentas com satisfação acima da média incluem missão e visão, gerenciamento da qualidade total, segmentação de consumidores e alianças estratégicas. Há perdedores nítidos quanto à satisfação. Downsizing, terceirização e centros de serviços compartilhados – todas utilizadas para redução do quadro de funcionários – são

três entre as cinco ferramentas com satisfação abaixo da média. As outras duas são gestão do conhecimento e programas de mídia social.

### Utilização por região

Este ano marca a primeira vez que empresas em mercados emergentes utilizaram mais ferramentas do que suas equivalentes em mercados desenvolvidos. Seu crescente interesse em ferramentas de gestão sugere que empresas em áreas com economias crescentes – como Brasil, Índia e China – estão se tornando competidores mais sofisticados, apoiando-se em ferramentas corporativas para aprimorar suas chances de sucesso.

Em alguns pontos, a diferença é significativa. Painéis de controle (balanced scorecards), por exemplo. Mais da metade dos executivos de mercados emergentes utilizaram a ferramenta para medir se suas estratégias estão dando resultado. Em contraste, apenas

### Onde está o otimismo?

Onde o otimismo é mais forte? Para descobrir, criamos uma escala em que avaliamos os executivos com base em suas reações a quatro afirmativas:

- Nós utilizamos a recessão para aproveitar nossa posição competitiva
- Parece que as condições econômicas estão melhorando para nossa indústria
- Estou muito preocupado em como atingir as metas de lucro em 2011
- Estamos nos planejando para a estagnação da economia nos próximos dois a três anos

O resultado foi que os latino-americanos são mais otimistas: as empresas nesses países tiveram as maiores pontuações, seguidas pelas asiáticas. Por outro lado, as empresas são mais pessimistas na América do Norte e na Europa, onde os efeitos da crise foram mais intensos. Analisado por tamanho, o otimismo parece não variar entre empresas de tamanhos diferentes.

um terço dos que responderam em mercados desenvolvidos afirmam usar a ferramenta. A disparidade é ainda maior quando se trata de suporte à tomada de decisão: três vezes mais executivos em mercados emergentes utilizam a ferramenta para aprimorar suas decisões do que executivos em mercados estabelecidos.

A utilização das ferramentas confere uma visão clara das prioridades regionais. Por exemplo, benchmarking apareceu como a ferramenta mais utilizada nas empresas europeias, onde incertezas econômicas persistem. Mas, na América do Norte, o gerenciamento da relação com o cliente (CRM) aparece como a ferramenta mais utilizada, com os executivos dando mais ênfase ao aproveitamento de insights dos clientes para impulsionar – e sustentar – o crescimento das receitas. Executivos norte-americanos também são mais ágeis do que seus equivalentes em outras partes do mundo para adotar programas de mídia social – uma ferramenta que nem estava incluída na pesquisa dois anos atrás agora atinge a oitava posição na América do Norte. Em outras localidades, não passa da 17ª. Isso pode ser resultado da penetração consideravelmente maior da internet entre os consumidores nos Estados Unidos e do uso intenso e da publicidade de serviços como Facebook e Twitter.

Dividir a utilização por região destaca diferenças entre as dez ferramentas mais utilizadas.

- Além de usar programas de mídia social mais intensamente, os executivos norte-americanos fazem downsizing mais frequentemente do que em outras partes do mundo
- Empresas europeias lideram o uso de programas de gestão da mudança

- Empresas asiáticas são as maiores usuárias de gestão do conhecimento, uma ferramenta aplicada para fortalecer as organizações com maior aproveitamento do seu capital intelectual
- Empresas latino-americanas utilizam mais ferramentas do que qualquer outra região. Sua aceitação de uma ampla gama de ferramentas reflete os esforços em identificar oportunidades de crescimento e aumentar as receitas numa economia vigorosa. São os menores usuários de downsizing, prototipagem digital e CRM

Quando olhamos para as tendências de gestão por regiões também encontramos diferenças. Por exemplo, os executivos norte-americanos parecem ser mais cautelosos do que seus pares no resto do mundo. Uma mensagem clara: eles se tornaram mais resistentes ao livre comércio. A última vez que pedimos opiniões aos executivos sobre isto foi em 2003. Naquela altura, 74% dos norte-americanos e 81% dos executivos europeus acreditavam que os países deveriam reduzir as barreiras e aumentar os acordos de livre comércio. Este ano, apenas 53% e 59%, respectivamente, concordam. Em contrapartida, executivos asiáticos e latino-americanos que, potencialmente, têm mais a ganhar com menos restrições ao comércio, permanecem fortes adeptos, com 78% e 77%, respectivamente.

Além disso, os executivos norte-americanos são menos propensos a inovar. Apenas 72% desses concordam que a inovação é mais importante do que a redução de custos - a menor porcentagem no mundo. Em comparação, 87% dos executivos asiáticos concordam que a inovação é mais importante.

Além disso, os norte-americanos são as menos interessados em seguir as iniciativas de

**Otimismo no Brasil**

O executivo brasileiro está muito otimista em relação à economia e à manutenção do crescimento pós-crise: para 85% dos brasileiros as condições econômicas continuam melhorando em suas indústrias, e apenas 13% acreditam que passarão por estagnação econômica ao longo dos próximos dois ou três anos. Tamanho otimismo se reflete na aposta no mercado interno - 74% dos executivos brasileiros acreditam que as receitas no Brasil crescerão mais rápido do que as exportações.

O otimismo no Brasil é bem maior do que o observado no resto do mundo, onde 81% dos executivos estão confiantes na melhoria das condições econômicas e 24% ainda estão preocupados e acreditam na possibilidade de uma estagnação econômica no curto prazo.

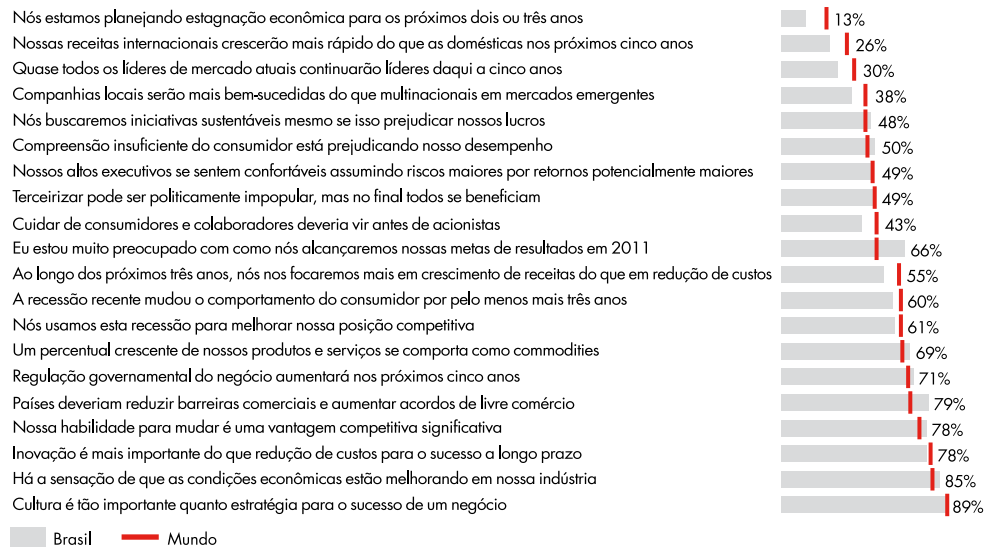
Mas o otimismo não está somente entre executivos. Acionistas também esperam crescimento e cobram metas desafiadoras das empresas. Nada menos que 66% dos executivos brasileiros se disseram muito preocupados se irão alcançar as metas de resultados de 2011, um número 15% maior que seus pares pelo mundo. Há uma preocupação dos executivos em agradar o mercado – apenas 43% dos entrevistados no Brasil disseram que cuidar de clientes e colaboradores deve vir antes de cuidar dos acionistas, frente a 68% no resto do mundo.

O foco ainda será no crescimento – 55% dos entrevistados indicaram que crescer é mais importante que reduzir custos nos próximos três anos e acreditam que, por conta deste crescimento, apenas 30% dos líderes de mercado serão os mesmos daqui há cinco anos. Para lidar com tantas mudanças, as empresas brasileiras se planejam intensamente – 80% usam planejamento estratégico como ferramenta de gestão, versus 60% pelo resto do mundo.

Boa notícia para o mercado de trabalho também: apenas 14% dos executivos indicaram que planejam demissões, e a maioria aponta que serão apenas cortes pontuais. Ao redor do mundo, cerca de 30% das empresas ainda apontam a necessidade de reduzir os quadros.

**E o governo, como participa?**

Os executivos no Brasil acreditam que o governo será peça ativa nos próximos anos; cerca de 71% acreditam no aumento da regulação governamental pelos próximos cinco anos. Na contramão, o desejo dos executivos é um velho ponto na agenda: reduzir barreiras e aumentar o livre comércio. Nada menos que 79% dos entrevistados no Brasil acreditam que os países deveriam ser mais flexíveis e diminuir suas restrições ao comércio internacional.



sustentabilidade caso estas afetem seus lucros. Os executivos asiáticos são o grupo mais interessado em sustentabilidade a todo custo.

Uma comparação entre mercados emergentes e desenvolvidos no que se refere a estas e outras questões também revelou diferenças significativas. Os executivos dos mercados emergentes estão mais preocupados em atingir as suas metas de lucros em 2011, e grande parte deles acredita que as regulamentações governamentais irão aumentar ao longo dos próximos cinco anos. Eles também acreditam que as empresas locais terão mais sucesso em mercados emergentes do que as multinacionais, refletindo uma confiança em sua capacidade de competir com os players globais.

### **Um olhar sobre as grandes empresas**

O uso de ferramentas por empresas com US\$ 2 bilhões ou mais de receitas caiu drasticamente entre 2006 e 2008, enquanto os executivos assistiam a recessão afetando as vendas. Entretanto, o uso por grandes empresas manteve-se estável entre 2008 e 2010, quando os executivos se posicionavam para a recuperação. Quatro ferramentas foram utilizadas por grandes empresas com mais frequência em 2010 do que em 2008 - planejamento estratégico, gerenciamento da qualidade total, gerenciamento de lealdade e satisfação e ferramentas de suporte à tomada de decisão - refletindo a mudança de executivos de uma perspectiva de curto prazo e poupança de custos, para melhorar o desempenho e cultivar consumidores mais satisfeitos e fiéis. Ao longo dos últimos dois anos, as grandes empresas também reduziram sua dependência de duas ferramentas relacionadas à crise: Reengenharia de processos e downsizing.

Os sinais de recuperação também foram evidentes em respostas de executivos de grandes empresas para as nossas questões de tendência de gestão. Por exemplo, em comparação com 2008, os executivos estão menos preocupados com as suas metas de ganhos.

Muito mais executivos dizem que estão saindo da recessão em melhor forma do que o fizeram em 2002. Eles também dizem que estão confortáveis em assumir riscos maiores em busca de retornos mais elevados e, comparado a anos anteriores, estão menos propensos a acreditar que produtos e serviços estão sendo tratados como commodities.

Quando visto a nível regional, as respostas às perguntas de tendência de nossa pesquisa lançam luz sobre mudanças notáveis na opinião de todo o mundo. Por exemplo, os executivos norte-americanos de grandes empresas podem estar perdendo o entusiasmo pela terceirização. Desde 2004, houve uma queda de 25% no número dos executivos que concordam que a terceirização traz benefícios para todos. Enquanto isso, executivos asiáticos parecem ter aumentado a sua confiança enquanto as suas economias têm crescido. Um indicador: menos executivos sentem que os seus produtos estão sendo tratados como commodities - o número caiu de 92% em 2004 para 60% em 2010.

Os executivos latino-americanos também estão enfrentando o futuro próximo com aumento da autoconfiança. Na América Latina, vimos um aumento significativo no número de executivos de grandes empresas que acreditam que os líderes de mercado de hoje ainda estarão na liderança daqui a cinco anos. Um menor número de grandes empresas está preocupado com alcançar metas de crescimento se comparado a 2008,

e menos acreditam que devem se concentrar no crescimento das receitas sobre a redução de custos do que em 2004. Uma interpretação dessas mudanças: grandes empresas da América Latina estão mais confiantes e satisfeitas com sua taxa de crescimento e estão agora procurando maneiras de cortar custos e aumentar margens de lucro, em particular porque foram menos propensas a reduzir o tamanho durante a recessão do que seus pares globais.

Como executivos em todo o mundo tomam decisões que irão orientar suas empresas no futuro, eles precisam prestar atenção nas lições de recessões passadas. Se os nossos 18 anos de pesquisas com executivos nos ensinaram alguma coisa, períodos de escuridão são tipicamente seguidos por um otimismo exuberante que torna fácil esquecer a mentalidade de cautela do passado recente. Os vencedores irão evitar o excesso de confiança em acreditar demasiado rapidamente que eles estão em uma posição melhor que seus concorrentes. Eles vão evitar a complacência que poderia levá-los a perder os ganhos de eficiência que ganharam durante a recessão e vão se lembrar que capturar as oportunidades de uma recuperação da economia leva à assunção de riscos - mas deve ser uma assunção de riscos prudente. 🕒

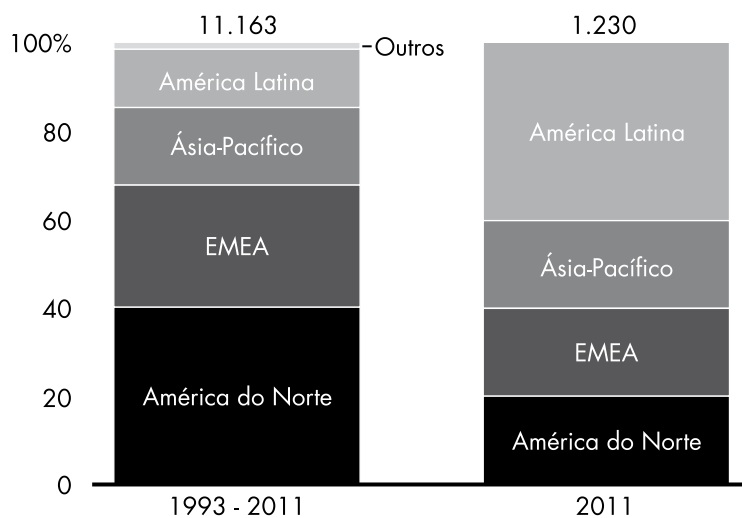
### História da pesquisa Ferramentas e Tendências de Gestão, da Bain

Desde 1993, a Bain & Company tem mapeado os executivos ao redor do mundo quanto às ferramentas de gestão que eles utilizam e a eficácia atingida por elas (veja figura abaixo). Focamo-nos em 25 ferramentas, apurando a lista a cada ano. Para ser incluída em nossa pesquisa, as ferramentas devem ser mensuráveis, relevantes para a alta gerência e ter escopo bem definido. Ao rastrear as ferramentas utilizadas pelas empresas, sob quais circunstâncias e os níveis de satisfação atingidos, nós nos tornamos mais aptos para ajudá-las a aprimorar suas escolhas na seleção, implementação e integração de ferramentas para melhorar seu desempenho.

Com esta pesquisa, a 13ª, temos uma base de dados de mais de 11 mil respostas e podemos sistematicamente rastrear a eficácia das ferramentas ao longo dos anos. Nossa pesquisa também sonda os executivos quanto a suas opiniões sobre uma lista de tópicos importantes de negócios. Como resultado, podemos avaliar e acompanhar mudanças nas prioridades gerenciais.

Para uma definição completa das 25 ferramentas, junto com um guia bibliográfico de recursos para cada uma, por favor veja a publicação Ferramentas de Gestão 2011: Um guia para executivos em [www.bain.com](http://www.bain.com).

### 13 pesquisas; 11.163 participantes em um período de 18 anos





## **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](mailto:alfredo.pinto@bain.com)

Para mais informações, por favor visite [www.bain.com](http://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