



CONTROLANDO EFETIVAMENTE CUSTOS ADMINISTRATIVOS

Por Giovanni Fiorentino, Fernando Martins, Kai Grass e Luis Frota

Giovanni Fiorentino e Fernando Martins são sócios da Bain & Company em São Paulo. Colaboraram também Kai Grass e Luis Frota, ambos do escritório de São Paulo.

Conteúdo

| | |
|--|----|
| 1. Controle de custos é imperativo cada vez mais importante para empresas brasileiras | 3 |
| 2. Empresas que souberem controlar seus custos administrativos terão vantagem competitiva | 4 |
| 3. Reduzindo custos de modo sustentável: manutenção dos ganhos no longo prazo | 6 |
| 4. Benchmarking como ferramenta de controle de custos | 7 |
| Finanças e Controladoria | 8 |
| Recursos Humanos | 9 |
| Compras | 10 |
| Tecnologia da Informação | 12 |
| 5. Como a Bain pode ajudar | 13 |

1. Controle de custos é imperativo cada vez mais importante para empresas brasileiras

Ter uma estrutura de custos enxuta e bem controlada é uma necessidade para qualquer negócio. Gastos menores não só se traduzem em maiores lucros, mas também em maior capacidade para investimentos em expansão, em pesquisa e desenvolvimento e até mesmo em marketing e construção de marca. Além disso, ter suas despesas sob controle significa contar com flexibilidade de ação em momentos de crise.

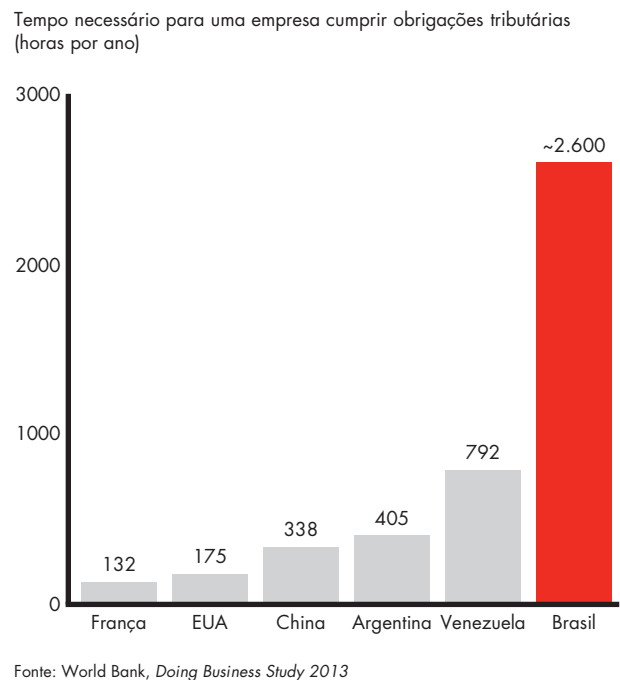
O executivo brasileiro, especialmente aquele de atividades industriais, entende bem a necessidade da competitividade de custos em escala global. Mesmo com todas as proteções tarifárias e não tarifárias existentes no Brasil, a produção industrial local perde cada vez mais espaço para produtos fabricados no exterior (*Figura 1*).

O empresário industrial brasileiro se depara com conhecidas barreiras estruturais que o impedem de concorrer no mercado internacional. Tais obstáculos estão agrupados no já abusado conceito do “Custo Brasil”. A infraestrutura do país, por exemplo, é bastante precária quando comparada ao resto do mundo. Dificuldades de escoamento na produção—com prazos mais longos, fretes mais caros e perdas e avarias de produtos—contribuem diretamente para o aumento no custo do produto final. Além disso, a complexidade da burocracia nacional, que torna diversos processos mais longos, também exige muito mais horas de trabalho para o pagamento de impostos (*Figura 2*). O efeito observado no passado foi agravado pela valorização do real no mesmo período e, portanto, mudanças significativas do câmbio poderiam alterar essa tendência.

Figura 1: Produtos e insumos importados ganham maior participação em diversas cadeias produtivas



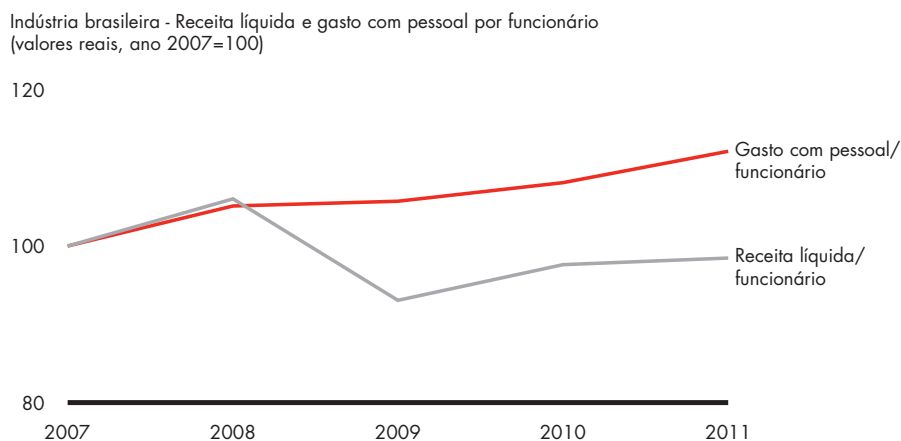
Figura 2: Empresas brasileiras enfrentam maior burocracia



Outro exemplo de dificuldade é o custo da mão de obra local, que tem crescido a um ritmo superior ao dos ganhos de produtividade dos trabalhadores (*Figura 3*).

Por muitos anos, o ritmo acelerado de crescimento da economia brasileira compensou parcialmente ou atenuou todos esses impactos no resultado das empresas. Não é mais assim. E muitas companhias já nos manifestam, em conversas reservadas ou abertas, enormes preocupações com a evolução dos seus custos administrativos e industriais.

Figura 3: Custo por funcionário tem crescido a um ritmo superior ao dos ganhos de produtividade



Fonte: IBGE, Pesquisa Industrial Anual - Empresa

Antevendo o aumento da relevância desse tema, a Bain & Company decidiu oferecer um contraponto ao problema. No final de 2012, investimos na construção de uma base de *benchmarks* de custo e desempenho de diversas funções administrativas e de *overhead* industrial. Contamos com a participação e colaboração de mais de 30 empresas no Brasil, Argentina, Chile e Peru. Gentilmente, elas compartilharam suas bases de custos e o tempo de seus gerentes e executivos para entender e processar as informações.

Essa brochura resume algumas das principais conclusões do estudo, inserindo-o na pergunta maior: *como reduzir e controlar custos, procurando sempre o melhor equilíbrio entre custo e eficácia dos serviços prestados?* Daremos foco à parcela de custos sobre a qual o gestor tipicamente possui maior controle: os custos administrativos¹.

2. Empresas que souberem controlar seus custos administrativos terão vantagem competitiva

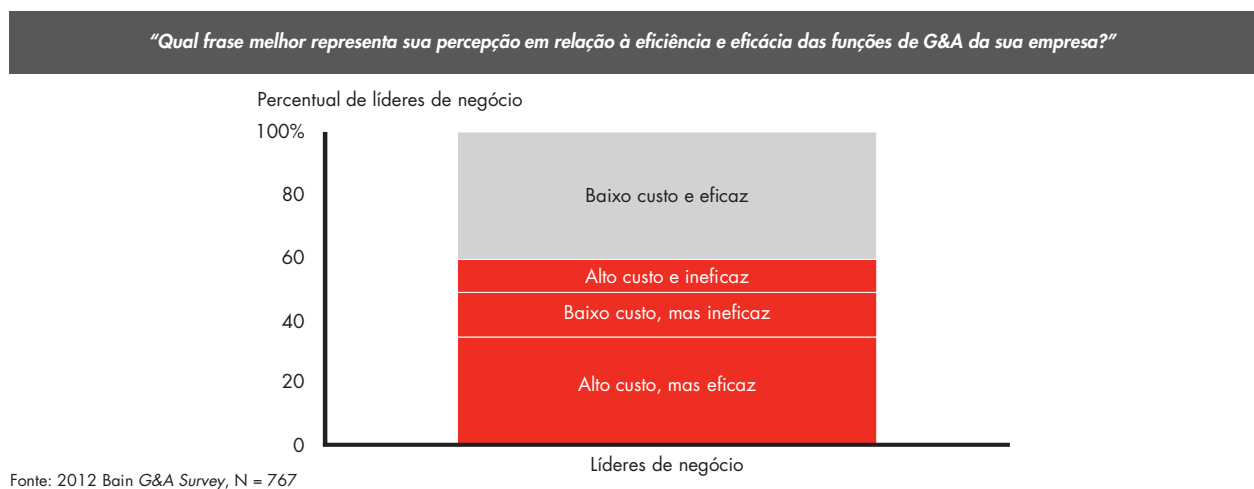
Há muito tempo, áreas administrativas sofrem pressão de executivos para cumprir suas funções de modo cada vez mais barato e eficaz. O fenômeno não se restringe ao Brasil: pressões similares existem em todo o mundo.

¹ Custos administrativos devem ser entendidos no contexto desta publicação pelas seguintes funções: Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Financeiro e Controladoria, Compras e Jurídico.

Ainda assim, uma recente pesquisa global realizada pela Bain mostra que 60% dos executivos não estão satisfeitos com o nível de custo e/ou eficácia de suas áreas administrativas—seja porque são caras, seja porque são ineficazes, ou ambos (*Figura 4*).

São frequentes os esforços de redução de despesas gerais e administrativas (G&A) e existem formas variadas para alcançar o resultado desejado. Em geral, as metodologias envolvem o estabelecimento de metas de custos e planos de ação, o que é correto. No entanto, nossas pesquisas demonstram que os gestores tendem a ser otimistas quanto à própria capacidade de cumprir os objetivos. Enquanto 78% dos executivos estavam confiantes sobre sua capacidade de atingir as metas de economia, somente 58% foram capazes de fazê-lo de fato.

Figura 4: Executivos estão insatisfeitos com o nível de custo e/ou eficácia de suas áreas administrativas



Além disso, existe grande dificuldade na manutenção das economias no longo prazo. Entre aqueles que disseram ter sido capazes de obter reduções de custos no passado, apenas 19% foram capazes de manter mais de 75% dos ganhos após dois anos.

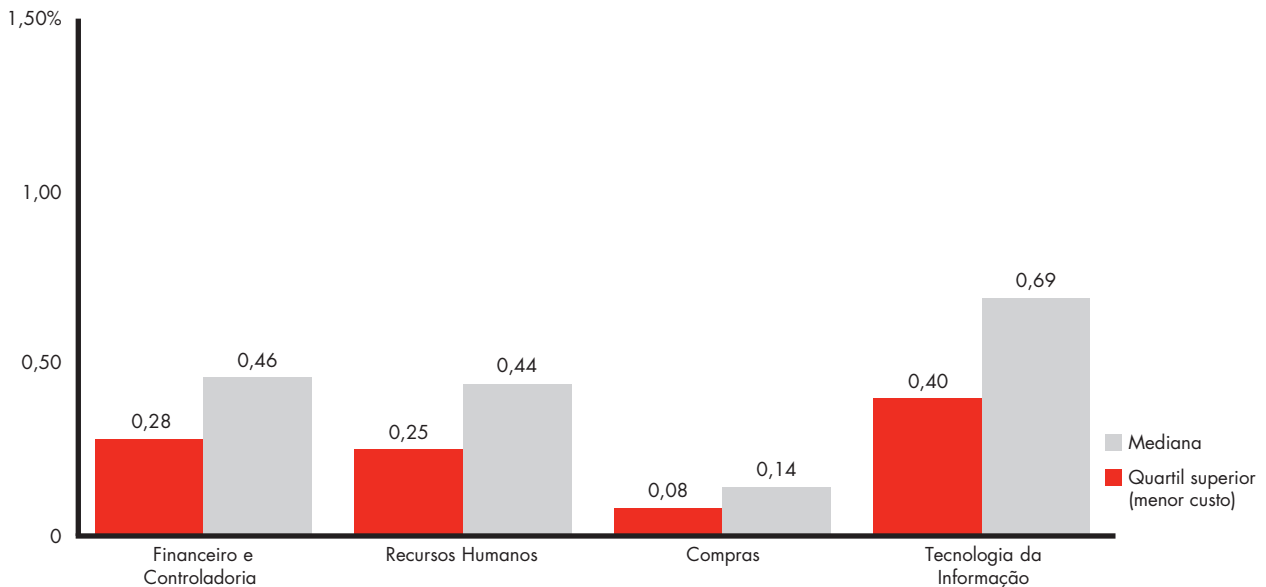
Buscamos entender quais os motivos do insucesso das empresas no esforço de redução de custos:

- A definição de metas foi realizada sem utilização de *benchmarks* externos como referência e sem rigor analítico suficiente, resultando no uso de indicadores incorretos e de metas nada realistas;
- A execução do programa não foi bem estruturada, com falta de *Project Management* atuante, indicadores de controle adequados, equipes capacitadas e orçamento;
- As iniciativas de redução de custos não geraram ganhos a curto prazo e/ou não havia incentivos que garantissem a motivação dos executivos;
- As empresas possuíam outras prioridades ou mesmo descontinuaram suas iniciativas de redução de custo.

Ao deixar de focar nessa questão ou de realizar esforços de otimização com rigor e metodologia adequados, as empresas estão deixando de capturar muito valor. No estudo de *benchmarking* que acabamos de concluir, descobrimos que empresas no quartil superior (o melhor) têm custos 40% a 50% menores do que a mediana da amostra para todas as funções administrativas (*Figura 5*). Mesmo aceitando que nem todas as empresas têm complexidade, estruturas de custos e margens comparáveis, a discrepância ainda é bastante relevante.

Figura 5: Empresas no melhor quartil têm custos 40% a 50% menores do que a mediana da amostra para todas as funções administrativas

Funções de G&A como % da receita (2012)



Fonte: Bain Benchmark América do Sul 2013

3. Reduzindo custos de modo sustentável: manutenção dos ganhos no longo prazo

Para entender como empresas bem-sucedidas atingem suas metas de redução de custos e conseguem manter os ganhos a longo prazo, analisamos nossas bases de dados e conduzimos entrevistas. Esse tema também foi abordado na brochura “Como reduzir custos de forma sustentável e manter a redução a longo prazo”, lançada em 2012. O documento está disponível no site www.bain.com.br, na seção de publicações. Apresentamos a seguir uma versão resumida dos quatro elementos-chave comuns a empresas bem-sucedidas.

Definição cuidadosa dos objetivos, com base em dados de mercado e não apenas em referências internas

Organizações bem-sucedidas definem suas metas a partir de referências externas. Em uma pesquisa que realizamos, constatamos que apenas 40% das empresas iniciam programas de redução de custos ou ganhos de eficácia considerando quantitativamente *benchmarks* externos. Entre as que não usam tais referências, é comum basearem-se apenas em indicadores internos e na percepção dos gestores sobre o que é factível. Partir de um número arbitrário pode não ser suficiente para alcançar o nível de competitividade necessário para vencer em seu mercado.

Benchmarks externos podem, ainda, revelar boas práticas que mudem estruturalmente o modo de trabalhar determinada função no negócio.

Adequação de esforços de redução de custos à estratégia

A estratégia reflete—e afeta—a estrutura de custos de uma empresa. Quando sua estratégia é oferecer produtos diferenciados e de alta qualidade, a empresa tradicionalmente opera em um nível de custo superior ao daquelas com produtos mais populares.

Por exemplo, na tentativa de eliminar custos, uma empresa com posicionamento *premium* decidiu terceirizar sua operação de *call center*. A iniciativa resultou em economia, mas também em insatisfação dos clientes e perda de receitas. A empresa foi obrigada a internalizar novamente tais serviços para restabelecer níveis de qualidade no atendimento condizentes com sua estratégia.

Utilização de métricas corretas

Muitas das empresas menos bem-sucedidas não lidam com as reduções de custos como um processo global, abrangendo a empresa como um todo. Ao olhar somente para uma parte da estrutura (despesas gerais e administrativas, por exemplo) ou ao restringir seus esforços a unidades de negócios isoladas, essas empresas acabam falhando. Em geral, essa abordagem “de olhos vendados” é causada pelo uso de métricas incorretas, que refletem apenas parte do negócio.

Além disso, métricas com fins de redução de custos não devem ser as únicas utilizadas. Índices de eficiência também precisam ser constantemente monitorados e comparados aos de concorrentes.

Foco na organização como um todo

A complexidade surge quando uma unidade organizacional se encontra com outra. Em áreas nas quais a responsabilidade não está clara, os custos tendem a sair do controle. A nossa experiência sugere—e os entrevistados da pesquisa confirmam—que pelo menos 60% do corte de custos depende de iniciativas que necessitam de coordenação entre diferentes partes da empresa ou com partes externas, como fornecedores. É comum não haver um gestor para o que ocorre nas interfaces e, conseqüentemente, não há responsabilidades por custos. São bastante frequentes iniciativas de redução de custos em uma área da empresa que acabam gerando custos bem maiores em outro departamento. Por exemplo: uma redução de pessoal no departamento de controle de qualidade de uma empresa poderia causar um aumento de demanda por assistência técnica para o seu produto, aumentando os custos da organização como um todo.

4. *Benchmarking* como ferramenta de controle de custos

O *benchmarking* de custos e desempenho conduzido pela Bain teve como objetivo criar uma base de dados quantitativa e qualitativa que pudesse ser usada como referência na América do Sul. Apesar de darmos maior foco nas empresas nacionais e multinacionais do Brasil, também participaram organizações com operações na Argentina, Chile e Peru. Como mencionamos acima, participaram mais de 30 empresas de diversos setores, entre eles bens de consumo, farmacêutico, químicos, agronegócios e outros. Tais organizações possuem grande peso de atividades industriais. Por isso, coletamos não apenas dados de funções administrativas, mas também de atividades ligadas à *Supply Chain* e ao suporte à produção (a exemplo de Engenharia e Gestão da Qualidade).

Em nosso estudo, empresas foram comparadas entre si e boas práticas foram identificadas naquelas que apresentaram o melhor desempenho. Diversos temas são comuns a mais de uma função administrativa. Por exemplo:

- **Uso de centros de serviços compartilhados (CSCs)** – Entre empresas de melhor desempenho, é comum atividades transacionais serem centralizadas, capturando ganhos de escala. Além disso, ações mais estratégicas de suporte à tomada de decisão são separadas das operacionais, aumentando a eficiência e o foco em questões mais importantes. No entanto, o emprego de CSCs já foi bastante banalizado. Em economias desenvolvidas, isso está intimamente ligado a *offshoring* (ou seja, à construção desse sistema em países distantes, nos quais o *trade-off* entre custo e qualidade da mão de obra é altamente favorável). Dificilmente essa é uma opção concreta para empresas brasileiras devido à barreira da língua e à complexidade burocrática que discutimos antes. Assim, empresas que simplesmente criam CSCs para transferir atividades de grandes centros para cidades menores (de São Paulo para Curitiba ou Uberlândia, por exemplo), sem nenhum redesenho ou otimização de processos, não terão muitos ganhos. Além disso, as eventuais economias de aluguel e salários serão pequenas.
- **Maior automação dos processos** – Empresas líderes em custo investiram esforço e recursos financeiros para automatizar atividades transacionais. A automação pode não apenas reduzir custos, mas também aumentar a agilidade de outros processos nas empresas. Grupos que automatizam o processo de análise de crédito, por exemplo, não só reduzem os custos com pessoal, mas também melhoram o tempo de resposta às demandas da força de vendas. Em atividades de compras, a automação também pode trazer grandes benefícios. Sistemas de *eProcurement*, por exemplo, são capazes de gerar, a um só tempo, economias de gastos, maior agilidade nos processos e, ainda, aumentar a transparência das transações.
- **Maior padronização dos processos/relatórios** – Empresas líderes possuem uma gestão focada em manter baixos níveis de complexidade e evitam a criação de soluções isoladas. Isso pode ser institucionalizado pela criação de uma área dedicada à gestão de processos. Outra boa prática é a existência de uma base de dados única de informação para alimentação do sistema de BI (*Business Intelligence*) e geração de relatórios.
- **Adequação dos níveis de serviço** – Empresas eficientes entendem que nem todas as funções administrativas precisam atingir o mesmo patamar de excelência para todos os clientes externos e internos. Elas adaptam o nível de serviço da *supply chain*, por exemplo, de acordo com a importância do cliente. Além disso, possuem uma cultura de controle de custos na qual os gestores se responsabilizam pelas demandas feitas a outros departamentos através de pagamento por serviços internos, permitindo assim que os níveis de serviço sejam ajustados às reais necessidades da empresa.

Nas próximas seções, apresentaremos lições sobre como melhorar a eficiência em algumas funções administrativas.

Finanças e Controladoria

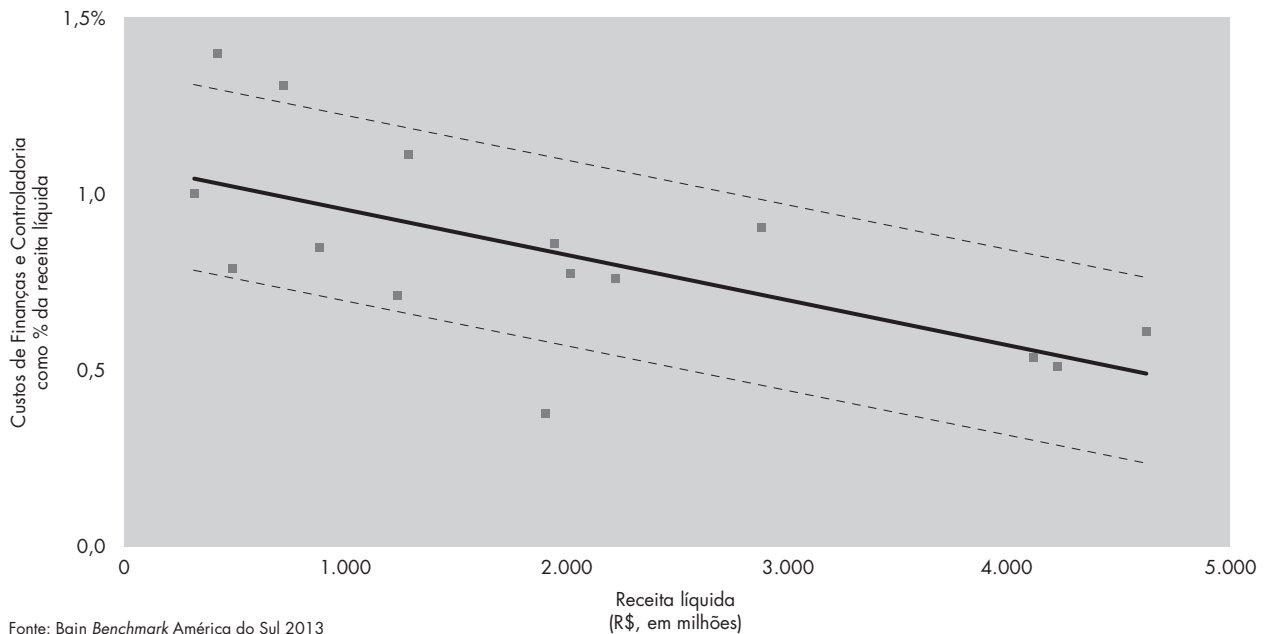
Em nossas visitas a empresas, encontramos uma enorme variação em termos de eficiência de custos para Finanças e Controladoria. Enquanto a mediana de tais custos, como percentual da receita líquida, foi de 0,46%, as empresas do quartil de melhor desempenho obtiveram um índice 39% menor, totalizando 0,28% (Figura 5). Com a pesquisa, também foi possível mensurar o efeito do ganho de escala para essa função. A cada bilhão de reais em aumento de receitas líquidas, o peso de tais funções sobre a receita líquida cai 0,13% (Figura 6).

Foram identificadas as seguintes boas práticas nas empresas de melhor desempenho:

- **Organização** – Atividades operacionais como contas a receber, contas a pagar e contabilidade são normalmente concentradas em centros de serviços compartilhados. Para algumas atividades de controladoria, é comum

Figura 6: Empresas maiores tendem a diluir mais os custos de Finanças e Controladoria

Ganhos de escala (custos de Finanças e Controladoria como % da receita líquida)



Fonte: Bain Benchmark América do Sul 2013

encontrar *controllers* alocados em outros departamentos, com nomenclaturas como *business partners* ou *business unit controllers*. Empresas de menor custo dominam muito bem o escopo e as despesas com tais recursos de forma descentralizada.

- **Processos** – As empresas líderes em custo possuem processos bem definidos e padrões contábeis e financeiros consistentes entre todas as unidades de negócio (independentemente de sua localização). Além disso, foi identificada a concentração dos pagamentos de fornecedores em datas específicas do mês. Essa é uma iniciativa de simples implementação e que facilita o controle.
- **Sistemas** – As empresas de melhor desempenho apresentam alto nível de automação. Por exemplo, a análise de crédito automatizada reduz custos com pessoal e aumenta a eficiência da força de vendas. Ainda assim, algumas atividades, como a elaboração de fluxo de caixa pelas tesourarias e a produção de alguns relatórios da controladoria, são realizadas em Microsoft Excel por quase todas as empresas.

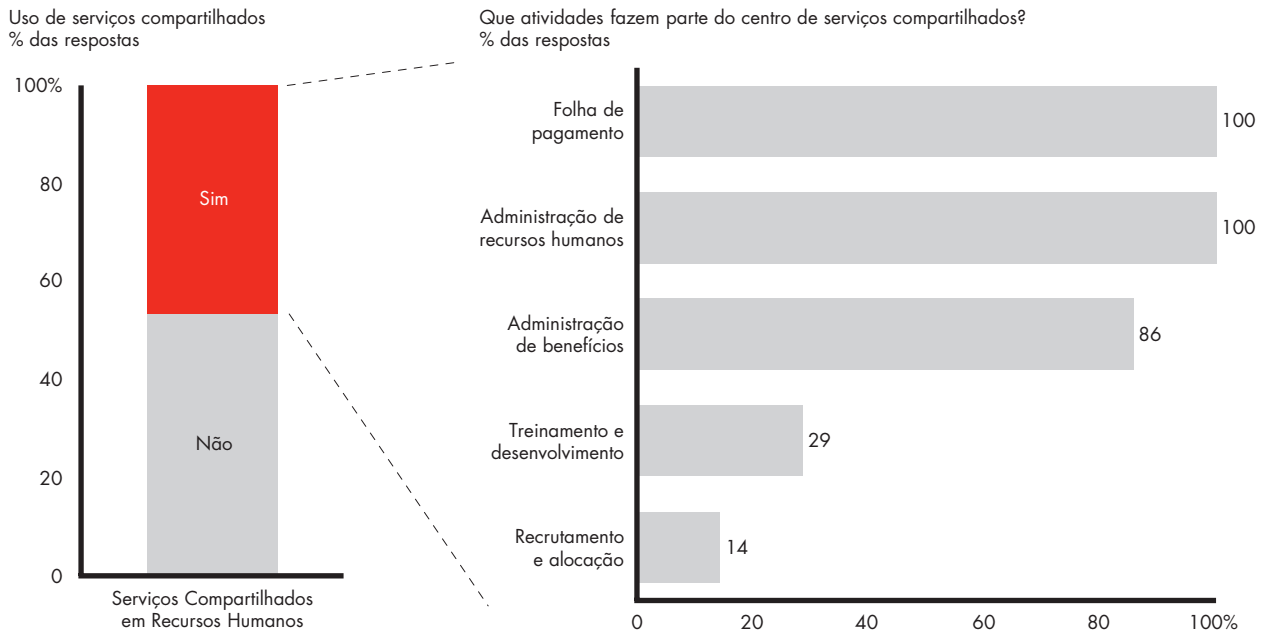
Recursos Humanos

Também encontramos grande variação em termos de eficiência de custos para Recursos Humanos. Como vimos na Figura 5, enquanto a mediana do percentual da receita líquida nas empresas estudadas foi de 0,44%, para empresas do quartil de melhor desempenho esse valor foi de apenas 0,25%.

Foram identificadas as seguintes boas práticas nas empresas de melhor desempenho:

- **Organização** – Centros de serviços compartilhados costumam concentrar atividades de folha de pagamento e administração de benefícios. Muitas vezes, no entanto, atividades como recrutamento são descentralizadas (*Figura 7*).

Figura 7: Centros de serviços compartilhados costumam concentrar atividades de folha de pagamento e administração de benefícios



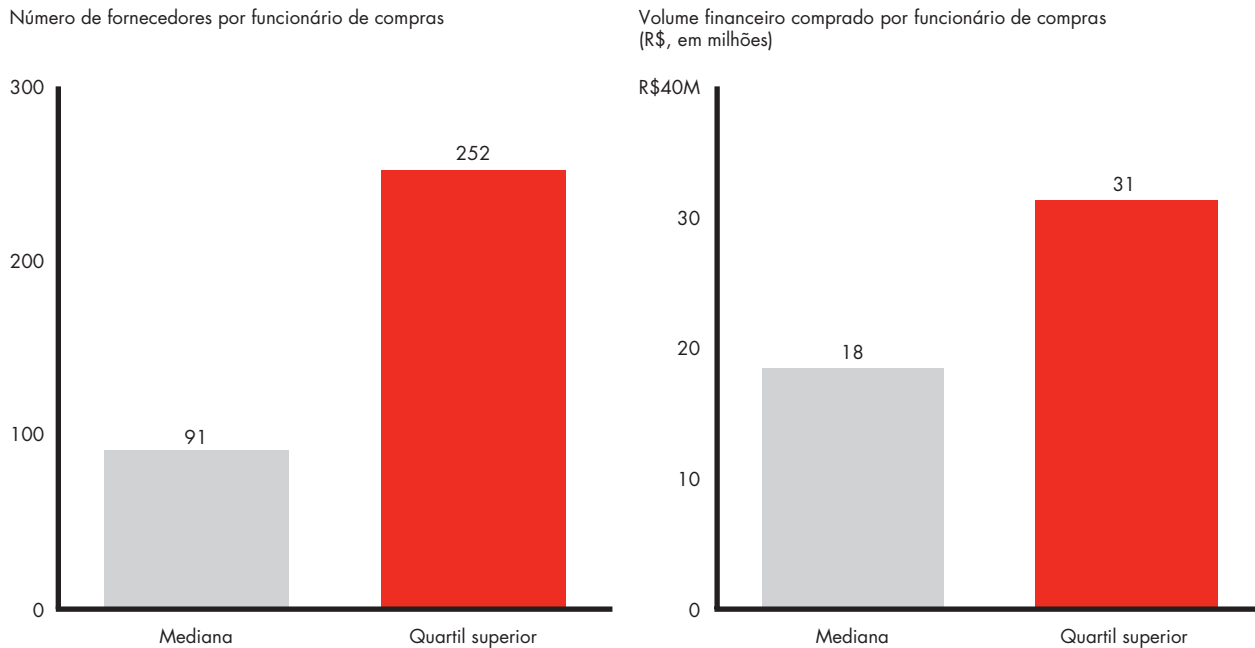
Fonte: Bain Benchmark América do Sul 2013

- **Processos** – Revisão constante de contratos relacionados a benefícios dos funcionários (como a frota automotiva) costuma produzir economia considerável.
- **Sourcing** – Para atividades consideradas mais estratégicas (a exemplo de recrutamento, planejamento de carreira, retenção e treinamento), é rara a terceirização. Atividades mais operacionais, como folha de pagamento, continuam com alto grau de terceirização.
- **Sistemas** – O uso de portais com funcionalidades *self-service* para funcionários ainda é incipiente, mas é visto como importante tendência para automação de diversas atividades de RH.

Compras

Em compras, existe grande disparidade de desempenho entre as empresas em relação a indicadores financeiros (como visto na Figura 5) e operacionais. Por exemplo, o número de fornecedores gerenciados e o volume financeiro comprado por cada funcionário de compras apresentam grandes discrepâncias entre o melhor quartil e a mediana de cada um desses indicadores (Figura 8). Ainda que muito dessa diferença seja em função do tipo de mercadoria comprada, encontramos boas práticas entre as empresas mais eficientes recomendadas para grande parte das organizações:

- **Processos** – Empresas com maior eficiência aceitam que não conseguem controlar diretamente todas as compras com a agilidade necessária. Preferem focar os esforços em compras mais estratégicas, nas quais as pos-

Figura 8: Existe grande disparidade em indicadores operacionais para compras

Fonte: Bain Benchmark América do Sul 2013

sibilidades de criação—e de destruição—de valor são maiores. Nas demais categorias, elas automatizam o processo ou delegam a decisão e a operação para compradores locais. Para isso, fazem uso de cartões de crédito corporativos ou outros métodos controlados de delegação e pagamento. Algumas chegam a delegar determinadas compras para assistentes administrativos e secretárias, usando sempre o conceito de liberdade vigiada. Assim, conseguem manter, ao mesmo tempo, o custo e o nível de agilidade adequados.

- **Sistemas** – A automação dos processos de compras traz ganhos importantes em termos de economia, produtividade e *compliance* (Figura 9). O nível de sofisticação do módulo a ser instalado depende da complexidade dos processos na empresa e é preciso ter cuidado para não gerar burocracia desnecessária. Os *eCatalogs* são normalmente empregados para categorias de baixa complexidade em que há compras frequentes (aumentando a eficiência em termos de número de pedidos/funcionário). Sistemas eRFX podem resultar em maior produtividade e economia. Porém, devem ser usados apenas em categorias nas quais a interação pessoal com o fornecedor não é tão importante.
- **Organização** – Identificamos um alto grau de concentração nas atividades transacionais de compras em centros de serviços compartilhados, aumentando a produtividade e o poder de barganha dos compradores.

Figura 9: Automação de processos de compras pode trazer benefícios em custos, produtividade e *compliance*

| Módulo | Descrição | Melhoria em | | |
|-------------------------------------|---|-------------|---------------|------------|
| | | Economia | Produtividade | Compliance |
| Análise de gastos | • Automatiza a análise de gastos e identifica oportunidades de economia | ✓ | ✓ | ✓ |
| eSourcing | • Gerencia as propostas dos potenciais fornecedores • eRFx e eAuctions: identifica lista de fornecedores, conduz programas de leilão reverso, conduz processo eletrônico de RFP e seleciona fornecedores | ✓ | ✓ | ✓ |
| eProcurement | • Disponibiliza o catálogo de itens para compras, recebe os pedidos, solicita aprovação, elabora e solicita a ordem de compra | ✓ | ✓ | ✓ |
| Soluções específicas de categoria | • Gerencia o processo de compras para categorias específicas como viagens, serviços etc. | ✓ | ✓ | ✓ |
| Pedido e pagamento eletrônico | • Gerencia eletronicamente processos de contas a pagar e realiza pagamentos eletrônicos | ✓ | ✓ | ✓ |
| Gestão do ciclo de vida do contrato | • Mantém contratos com fornecedores, desde a criação até a renovação | ✓ | ✓ | ✓ |
| Bases de dados de fornecedores | • Mantém base de dados de fornecedores | ✓ | ✓ | ✓ |

✓ Benefício principal ✓ Benefício secundário

Fonte: Gartner, Forrester Research, análise Bain

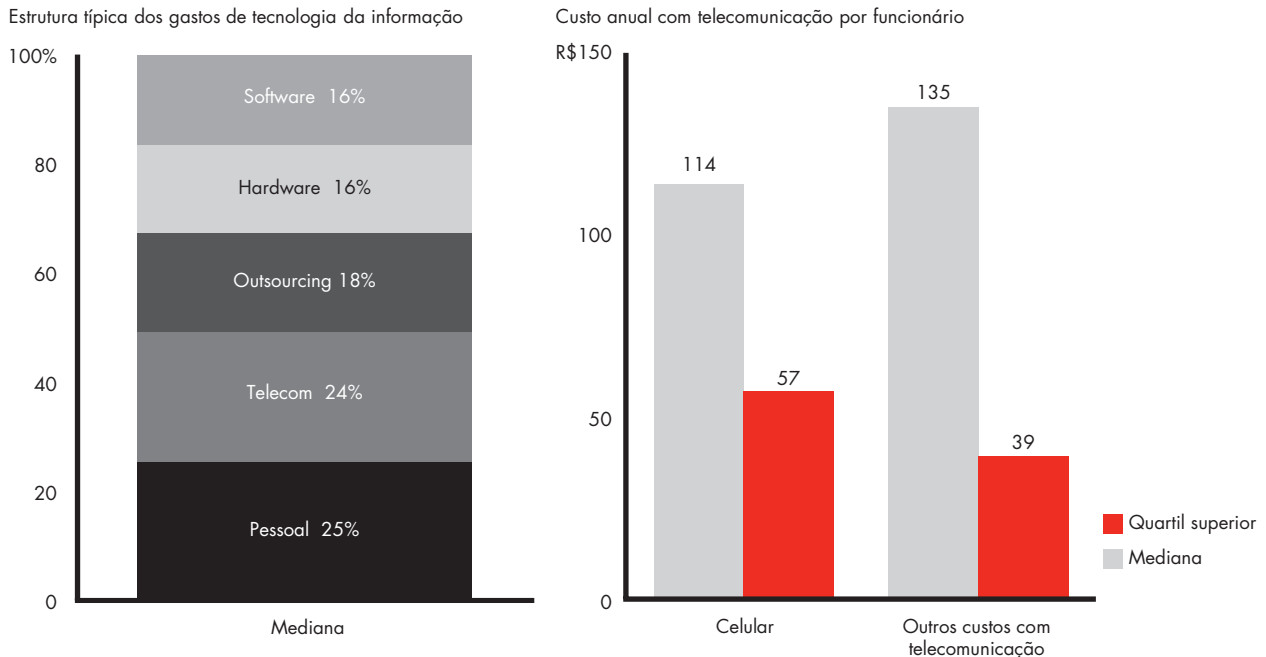
Tecnologia da Informação

Para TI, constatamos que gastos com pessoal, apesar de importantes, representam apenas 25% do custo médio com essa função. O principal fator para um custeio otimizado é a definição adequada das necessidades da empresa nas diversas categorias (telecomunicações, *outsourcing*, software, hardware) e o gerenciamento apropriado dos fornecedores (Figura 10).

Identificamos as seguintes boas práticas nas empresas de melhor desempenho:

- **Processos** – As empresas têm adequado os níveis de serviço contratados a um patamar realmente necessário para a organização, com a redução em atividades menos críticas. Além disso, existem cada vez mais iniciativas para que o usuário seja capaz de resolver questões simples através de treinamentos e FAQs disponíveis em portais. A revisão constante de contratos relacionados a serviços de telecomunicação também costuma produzir economias consideráveis.
- **Sourcing** – Os servidores são normalmente terceirizados ou centralizados em apenas um lugar na região (ou no mundo). A manutenção desses servidores raramente é feita com equipes próprias.
- **Sistemas** – As empresas têm monitorado o uso de licenças e não renovado aquelas desnecessárias. Além disso, existe uma procura crescente por sistemas de uso livre. Isso se reflete no uso cada vez maior de *cloud computing*.
- **Organização** – Algumas empresas dão treinamento a usuários-chave nos departamentos para que sejam capazes de resolver problemas mais simples.

Figura 10: Gastos em telecomunicações costumam ser significativos nas operações de TI e há grande disparidade de nível de gastos por funcionário



5. Como a Bain pode ajudar

A Bain já auxiliou clientes a melhorar o desempenho de suas organizações em mais de 5.000 projetos globalmente (cerca de 300 só na América do Sul). Temos uma metodologia diferenciada para o tópico, abordando a questão de custos de forma mais holística e estratégica e buscando eficiência na organização e resultados que se mantenham no longo prazo (*Figura 11*).

Além disso, sabemos que cada empresa possui uma realidade específica. Empresas com menor experiência em iniciativas de redução de custo ou com necessidades mais urgentes nesse sentido podem começar buscando reduções “mais fáceis” e “mais rápidas”, sem grandes rupturas. Para empresas acostumadas com práticas de diminuição de gastos ou que já capturaram os “*quick wins*”, podemos ir mais a fundo na organização e utilizar metodologias amplamente testadas em campo para otimização de processos. Como, por exemplo, o *Lean Six Sigma*, focado em G&A ou mesmo para completo redesenho do modelo operacional das funções administrativas—utilizando a metodologia de orçamento base zero (*Figura 12*).

Mas, por onde começar? Como saber qual o tamanho da oportunidade e a que nível de profundidade ir? Nossa abordagem sempre tem início com um detalhado diagnóstico para mapeamento da situação atual da empresa (*Figura 13*). Alavancamos dados proprietários, como o já mencionado *benchmarking*, junto com nossos especialistas e o conhecimento dos gestores da sua organização, de modo a criar o mapa de oportunidades que a empresa pode capturar. Frequentemente, nossos clientes nos convidam a realizar primeiro apenas o diagnóstico, depois decidem o grau de esforço que a organização fará e o nível de suporte que daremos nesse processo.

Figura 11: A Bain aborda custos de forma mais holística e estratégica, buscando eficiência na organização e resultados que se mantenham no longo prazo

| Abordagem tradicional | Abordagem da Bain |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Foco somente nos custos • Inicia pelo lado da oferta: o que as funções estão fazendo? • Aborda questão através de lentes funcionais • Otimiza processos • Determina metas de economia e as incorpora nos orçamentos • Aborda questão fazendo uso apenas de <i>benchmarks</i> • Resposta 100% analítica | <ul style="list-style-type: none"> • Foco em eficiência e eficácia • Inicia pelo lado da demanda: o que os clientes querem? • Aborda questão tanto com foco em questões específicas da função, quanto em questões estruturais mais profundas envolvendo organização, processos, sistemas e cultura, que normalmente envolvem diversas funções • Muda o modo como o trabalho é feito • Garante que as pessoas certas estejam nas posições certas com as prioridades certas e com os incentivos certos para garantir que os custos não voltem a subir • Adapta soluções usando múltiplas alavancas e metodologias, inclusive <i>benchmarks</i> • Pragmática, factível e focada |

Figura 12: Há diferentes categorias de alavancas para melhoria de G&A

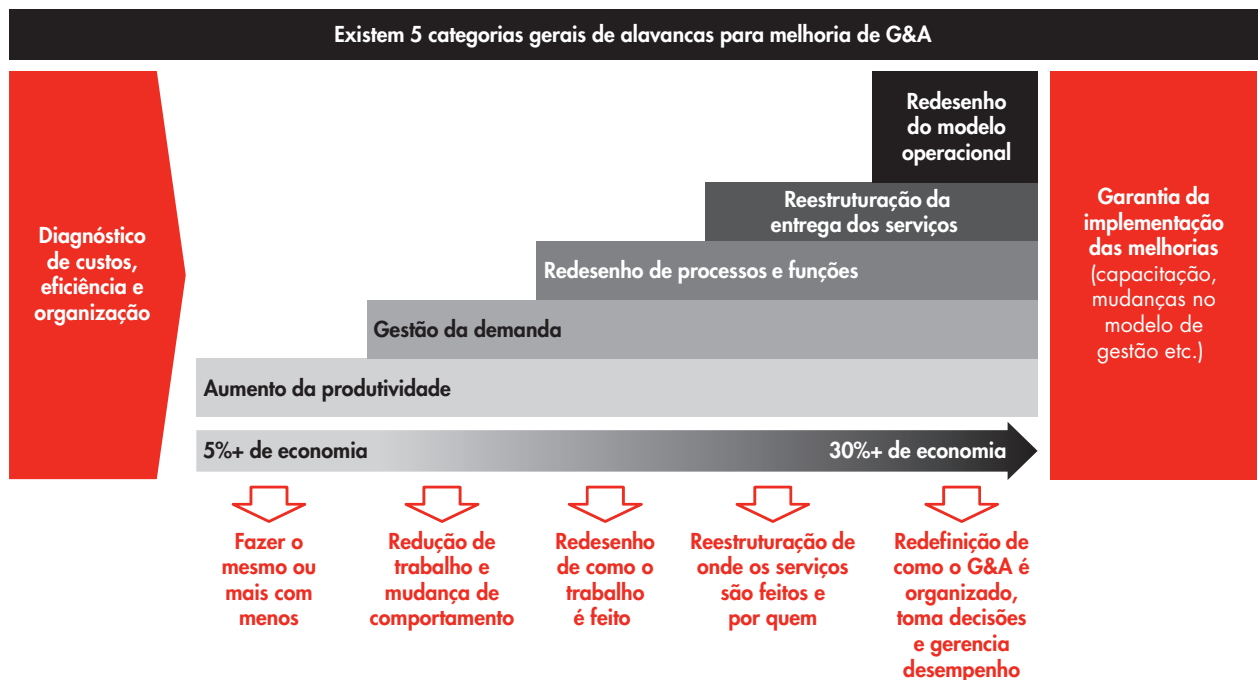
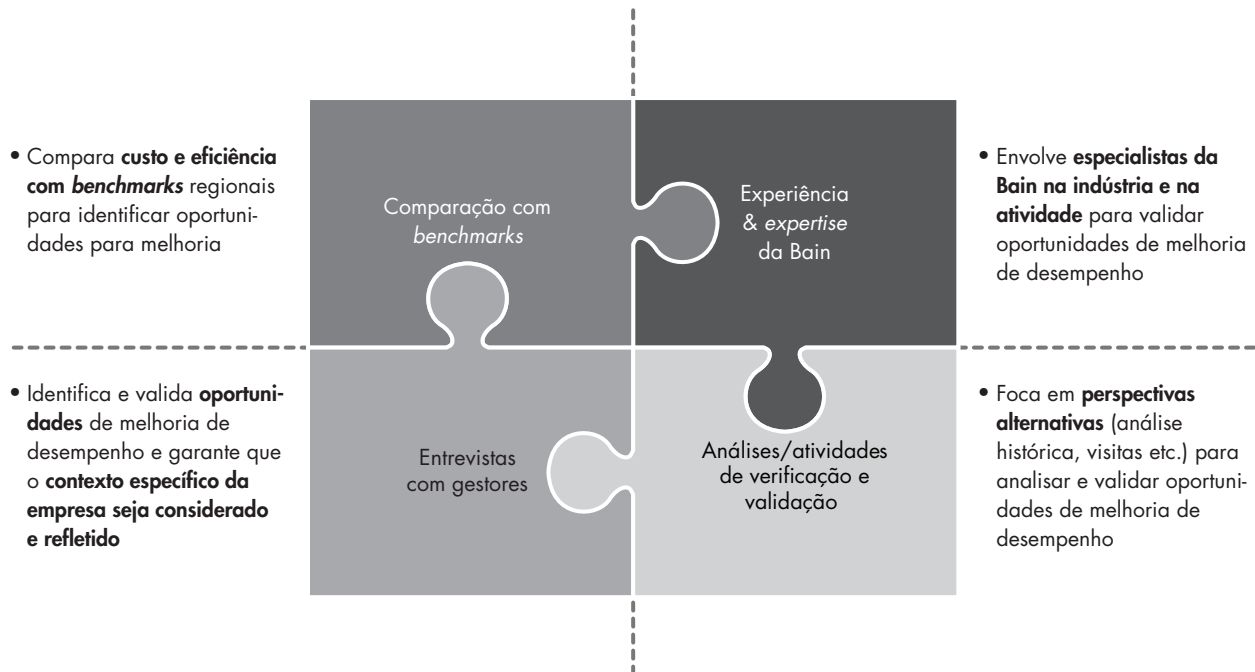


Figura 13: Diagnóstico da Bain usa quatro fontes de informação



Como vimos, a manutenção de um nível adequado de custos é um imperativo cada vez mais importante para o sucesso das empresas. Ao mesmo tempo, também é cada vez mais difícil para elas a execução de programas de controle de gastos bem-sucedidos, especialmente depois que as economias “mais fáceis” já tenham sido colocadas em prática em esforços anteriores. Somente através de abordagens robustas, monitoramento constante do nível de eficiência dos concorrentes e de esforços disciplinados por parte dos executivos é que organizações são capazes de extrair o máximo valor de suas funções administrativas. ↻

Este relatório baseia-se em pesquisa secundária de mercado, em análise de informações financeiras já disponíveis ou enviadas à Bain & Company e em uma gama de entrevistas com participantes do setor. A Bain & Company deixa claro que não verificou, de forma independente, qualquer informação fornecida ou à sua disposição e, por isso, não garante, expressa ou implicitamente, que tais dados sejam corretos ou completos. Projeções de mercado, informações financeiras, análises e conclusões contidas neste documento estão fundamentadas no tipo de informação mencionado acima e no julgamento da Bain & Company. Portanto, não devem ser entendidas como previsões definitivas nem como garantias de desempenho ou de resultados futuros. Além disso, os dados e as interpretações aqui presentes não constituem aconselhamento de nenhum tipo, não se destinam ao uso para fins de investimento, e nem a Bain & Company nem nenhuma de suas subsidiárias ou seus sócios, diretores, acionistas, funcionários ou representantes assumem qualquer encargo ou responsabilidade com relação à utilização ou à confiabilidade de qualquer informação ou análise incluída nestas páginas. Todos os direitos deste documento pertencem à Bain & Company, e ele não pode ser publicado, transmitido, distribuído, copiado, reproduzido nem republicado, no todo ou em parte, sem a permissão explícita, por escrito, da Bain & Company.

Shared Ambition, True Results

Bain & Company é a empresa de consultoria global que os líderes de negócios procuram quando buscam resultados duradouros.

Além disso, nós nos preocupamos tanto quanto eles sobre como alcançá-los. Juntos, encontramos o valor além das fronteiras, desenvolvemos ideias e conhecimentos práticos e implementáveis e motivamos toda a equipe para trilhar o caminho para o sucesso.

Somos apaixonados por indicar o caminho certo para nossos clientes, colegas e comunidades, mesmo que não seja o mais fácil.



Para mais informações, visite www.bain.com.br

AMSTERDÃ • ATLANTA • BANGCOC • BOSTON • BRUXELAS • BUENOS AIRES • CHICAGO • CINGAPURA • COPENHAGUE • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF • ESTOCOLMO • FRANKFURT
HELSINQUE • HONG KONG • HOUSTON • ISTAMBUL • JOHANNESBURGO • KIEV • KUALA LUMPUR • LONDRES • LOS ANGELES • MADRI • MELBOURNE • MÉXICO • MILÃO • MOSCOU
MUMBAI • MUNIQUE • NOVA DELI • NOVA IORQUE • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PEQUIM • PERTH • RIO DE JANEIRO • ROMA • SÃO FRANCISCO • SÃO PAULO • SEUL • SHANGHAI
SYDNEY • TÓQUIO • TORONTO • VARSÓVIA • WASHINGTON, D.C. • ZURIQUE