



## Métricas do jeito certo

Como as organizações digitais podem criar uma abordagem equilibrada e sustentável sobre a produtividade contribuindo com geração de valor ao negócio

Por Mariana Zaparolli, Priscila Chagas, Brian Scherman e Gabriela Alcarria

## Autores e agradecimentos

**Mariana Zaparoli** é Sócia Associada da Bain, especialista e líder da prática de modelos operacionais ágeis na América do Sul.

**Priscila Chagas** é Consultora da Bain, especialista em produtos e modelos operacionais ágeis.

**Brian Scherman** é Sócio Associado da Bain, especialista em estratégia de organizações e membro da prática de serviços financeiros.

**Gabriela Alcarria** é Consultora Associada da Bain, especialista em gestão de negócios.

O desafio de criar uma abordagem que oriente as organizações na identificação de sensores para o entendimento de sua real produtividade em ambientes digitais uniu um grupo multidisciplinar da Bain & Company. “Métricas do jeito certo” é o resultado de uma experiência coletiva direcionada a mecanismos práticos de gestão, evitando a armadilha de uma visão simplista que induz as organizações a atuar em pontos que não destravam sua capacidade produtiva.

Somamos perspectivas de negócios, centralidade no cliente, tecnologia, analíticos avançados, modelo operacional ágil, inovação, design e muita experiência com a gestão de organizações para gerar este conteúdo. Gostaríamos de agradecer a André Bolonhini, Bernardo Sebastião, Livia Moura, Luis Diez, Luiza Mattos, Silvio Marote, Anderson Ribeiro, André Kalsing, Carlos Azevedo, Chan Kim, Fernanda Gatti, Mateus Teca, Murilo Rodrigues, Renata Blay e Thiago Delfino pelas contribuições valiosas que nos ajudaram a viabilizar este material.

## Sumário

- ▶ Introdução
- ▶ Fazendo o que é mais importante
- ▶ Fazendo do jeito certo
- ▶ Fundação necessária para a efetividade
- ▶ E agora, como começar?
- ▶ Detalhamento das métricas

## Introdução

À medida que as empresas buscam resultados, vantagem competitiva e inovações contínuas, a tecnologia tem se tornado um acelerador indispensável da estratégia. Nesse contexto, o cenário global relata um crescimento constante nos custos de TI, apontando para um desafio na gestão eficaz da produtividade.

Organizações são ambientes coletivos e relacionais, sistemas complexos em constante adaptação e mudança. A crescente busca pela produtividade tem levado ao surgimento de abordagens que, desconsiderando a complexidade do ambiente, incentivam comportamentos inadequados utilizando métricas e premissas que negligenciam fatores críticos.

Dessa forma, precisamos analisar a organização de forma integrada, utilizando sensores para medir ações e comportamentos relevantes tendo em vista viabilizar a gestão. Os sensores têm o papel de mostrar como o sistema se comporta na realidade e, assim, gerar movimentos sempre que necessário. É importante considerar que as medições geram induções no sistema e, portanto, também interferem nos comportamentos.

Buscando uma abordagem equilibrada e sustentável, trazemos uma nova perspectiva ao conceito de produtividade. Para a Bain, produtividade nas organizações digitais é fazer o que é mais importante do jeito certo!

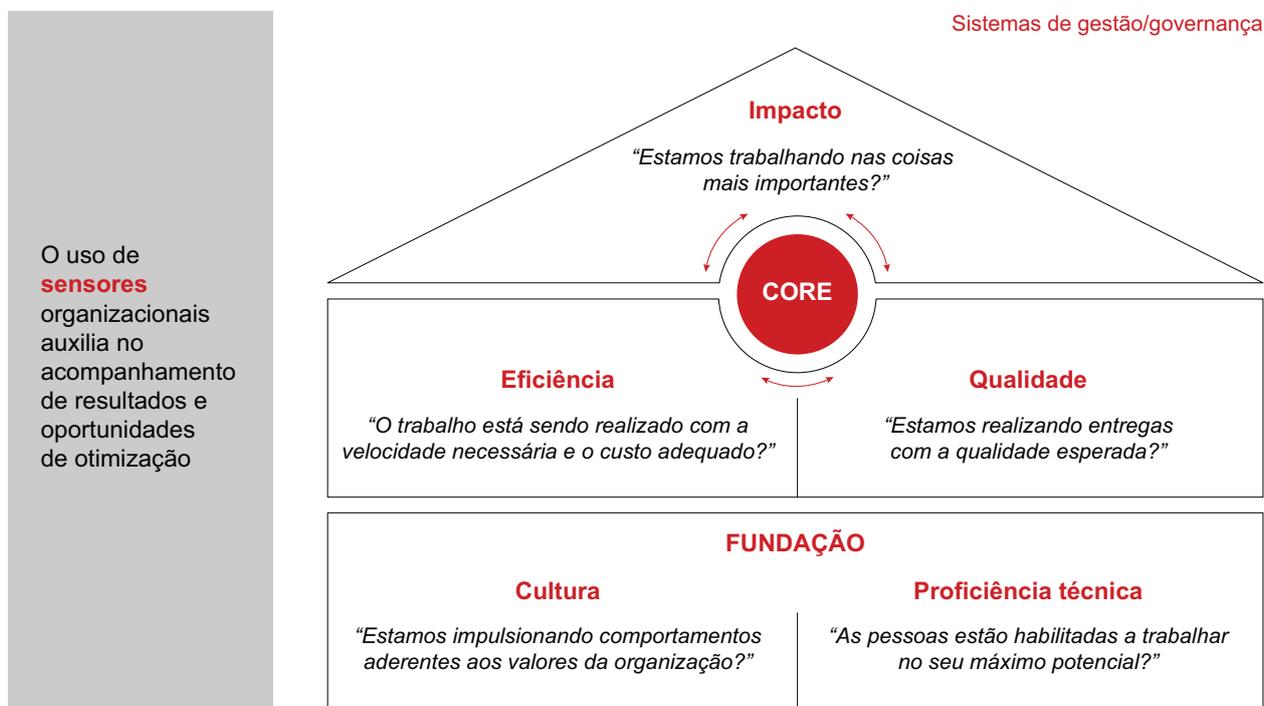
Entendemos que medir é apenas uma parte do trabalho. Compreender os conceitos das métricas e utilizá-las como base para conversas de elevação de patamar, identificação de boas práticas e avaliação de riscos constituem a utilização efetiva da medição. Identificar essas alavancas é essencial para a implementação de planos de ação adequados, que resultarão em melhorias reais e concretas na produtividade.

As organizações buscam gerar um impacto positivo para seus clientes, negócios, sociedade e acionistas. Esse impacto é sustentado por eficiência e qualidade, que indicam se a organização está realizando o trabalho na velocidade necessária, com os custos adequados e a qualidade esperada.

Esses temas têm como fundação a cultura e a proficiência técnica do ambiente, que demonstram se os comportamentos estão de acordo com os valores da organização e se as pessoas estão habilitadas a trabalhar no seu máximo potencial (veja a Figura 1).

## Métricas do jeito certo

**Figura 1:** Métricas são sensores que ajudam a compreender o andamento do ciclo entre a ambição, entregas e resultados



## Fazendo o que é mais importante

O impacto deve ser avaliado de várias perspectivas, principalmente: cliente, saúde do negócio, produto e serviço. Uma vez definida a ambição para essas perspectivas em nível organizacional, se faz necessário compartilhá-la com todos os níveis da companhia.

Na perspectiva dos clientes, o foco deve estar na identificação das necessidades, como estão sendo atendidas e o nível de satisfação com a oferta atual da organização.

Com relação às métricas de saúde do negócio, deve-se garantir que a empresa seja financeiramente saudável e esteja evoluindo em sua estratégia. Por fim, é necessário compreender como as ofertas de produtos e serviços oferecidos pela empresa impactam a experiência do cliente e compõem os resultados de negócio.

Uma excelente forma de alinhar os objetivos da organização com a necessidade do cliente é o uso de Objectives and Key Results (OKRs)<sup>1</sup>. Popularizado pelo Google e adaptado por muitas empresas, os

<sup>1</sup> DOERR, John . Avalie o que importa: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

---

## Métricas do jeito certo

OKRs auxiliam a organização a definir sua ambição e critérios de sucesso, sendo uma importante fonte de direcionamento de priorização e de comunicação com os times, ajudando-os a conectar seu trabalho com a estratégia de negócio. Além disso, o uso de OKRs propõe um diálogo mais pautado em resultados capturados do que somente entregáveis realizados.

O uso de OKRs pode ser complementado pelo uso de Key Performance Indicators (KPIs), utilizados para manter o negócio no caminho certo e identificar tendências, auxiliando na identificação de ações na tempestividade correta. OKRs e KPIs de negócio direcionam e alinham os times e as áreas à coisa certa a ser feita.

### **Então, o que medir em termos de impacto?**

O Net Promoter Score (NPS) é um indicador criado pela Bain em 2003. Representa uma métrica simples para avaliar o engajamento dos clientes fornecendo insights valiosos para a aprendizagem e está relacionado à geração de valor para o negócio. Além disso, o NPS é comparável tanto internamente, para avaliar diferentes aspectos da organização, quanto externamente, permitindo comparações com outras empresas.

O NPS pode ser medido de três maneiras: *benchmark competitivo; relacionamento com o cliente; e transacional.*

Mais do que uma métrica, o NPS precisa ser um sistema na organização, um sistema capaz de ouvir os clientes, resolver as melhorias mais imediatas nas linhas de frente e aprofundar e priorizar as melhorias estruturais. Essa dinâmica gera um ciclo de escuta, ação e feedback para mobilizar a organização em direção às necessidades dos clientes.

Ainda como sensores de impacto, é muito comum a utilização de métricas como o Return on Investment (ROI), que avalia se a oferta lançada é rentável e compara a rentabilidade de diferentes ofertas, demonstrando as que oferecem melhor retorno. O ROI é calculado a partir da diferença entre o investimento inicial e a receita gerada.

No entanto, possui algumas limitações que devem ser levadas em consideração nas análises. O ROI não considera a estratégia de longo prazo e pode favorecer investimentos com retornos mais rápidos, além de focar apenas em ganhos financeiros sem contabilizar benefícios intangíveis.

Outra análise pode ser feita avaliando métricas de sucesso da oferta que sejam contextuais e possam ser convertidas em sensores intermediários para possibilitar o acompanhamento do crescimento da base de usuários, maior engajamento, redução da evasão, melhor experiência, entre outros. Exemplos comuns desses sensores são: o Lifetime Value (LTV), que é uma métrica que determina o retorno gerado por um cliente durante seu relacionamento com a empresa; métricas de engajamento que permitem observar o grau de resposta de conexão do cliente com a experiência proporcionada em termos de número de usuários ativos, taxa de uso de uma funcionalidade ou tempo de navegação; e o contact rate, que avalia o quanto os clientes precisam de ajuda para utilizar o produto ou serviço fornecido pela organização. Este último pode ser dividido em reclamações, dúvidas ou até elogios, considerando a severidade, o motivo do contato e o momento na jornada. Um contact rate alto pode levar a engajamento e LTV baixos, além de aumentar os custos da operação.

---

## Métricas do jeito certo

As métricas de sucesso de uma oferta combinadas ao NPS transacional dão um bom panorama de como está a saúde da oferta e, em consequência, como isso está impactando a saúde do negócio.

### Fazendo do jeito certo

Os pilares de eficiência e qualidade ajudam a entender como manter o ritmo de trabalho desejado, reduzindo desperdícios e atuando nas restrições à capacidade produtiva. Em outras palavras, ajudam a trabalhar do jeito certo.

Esses pilares precisam responder seguintes às perguntas:

- O trabalho está sendo realizado com a velocidade necessária e o custo adequado?
- Estamos realizando entregas com a qualidade esperada?

A velocidade da cadeia produtiva em si não deve ser medida de forma isolada, já que compõe uma visão importante para entender onde estão as oportunidades de otimização e deve ser interpretada com outros sensores para a correta compreensão do comportamento sistêmico da organização.

Um bom exemplo é o sensor de eficiência operacional, que é a relação entre a métrica principal do negócio e o custo para operacionalizá-la. Por exemplo, em um e-commerce podemos utilizar a quantidade de vendas por mês pelo custo das vendas. Ou, em um serviço, a quantidade de usuários pagantes pelo custo do usuário.

Outros sensores ajudam a visualizar o tempo de resposta da organização para entregar uma solução a uma oportunidade identificada e onde estão se acumulando as esperas na cadeia produtiva. Esse tipo de análise pode ser feito no nível do time (squad), bem como nos níveis mais agregados, como uma tribo ou unidade de negócio.

A combinação dos sensores da cadeia produtiva com os sensores de automação, como a cobertura de testes automatizados, somados ainda com sensores como as métricas DevOps Research and Assessment (DORA)<sup>2</sup>, que traz visões de qualidade e resiliência da plataforma tecnológica, forma um arcabouço muito poderoso de gestão da eficiência.

### Fundação necessária para a efetividade

Os pilares de cultura e proficiência técnica constituem a fundação necessária para a eficiência e a qualidade e se propõem a responder às seguintes perguntas:

- Estamos impulsionando comportamentos aderentes aos valores da organização?
- As pessoas estão habilitadas a trabalhar no seu máximo potencial?

---

<sup>2</sup> As Métricas DORA foram criadas pelo Google.

## Métricas do jeito certo

Vemos como vital o investimento na cultura e na proficiência técnica dos times, pois as empresas que atraem, retêm e inspiram seu capital humano usufruem de um impacto positivo em sua performance<sup>3</sup>:

- as melhores empresas em termos de capital humano têm uma taxa de crescimento 3x maior que o S&P 500;
- funcionários inspirados são 3x mais produtivos do que funcionários insatisfeitos;
- os funcionários mais engajados melhoram a satisfação dos colegas 82% a mais do que os menos engajados;
- 1 ponto de Employee Net Promoter Score (eNPS) pode resultar em até 5 pontos de Net Promoter Score (NPS) do cliente;
- funcionários altamente engajados têm 4x mais probabilidade de concordar com afirmações sobre inovação em comparação com o funcionário menos engajado.

Estruturas estáveis, diversas, autônomas e independentes são capazes de alavancar e produzir resultados excepcionais. Uma equipe que conta com estabilidade dos membros é até 1,5x mais produtiva e gera até 20% menos defeitos<sup>4</sup> em comparação com uma equipe que não tem essa estabilidade. E, se o time for estável e dedicado, a vazão (throughput) desse time será até 2x maior e gera até 30% menos defeitos do que uma equipe sem essas características. Enquanto isso, times diversos são 4x mais propensos a ser criativos e desafiar o status quo<sup>5</sup>.

Sendo assim, os sensores de turnover (voluntário e involuntário) e rotatividade aliados a ferramentas de diagnóstico de satisfação e engajamento dos times, como health check, pulse check e eNPS, ajudam a monitorar como os times percebem o ambiente e a cultura de seu ambiente de trabalho.

Em relação ao ambiente, podemos avaliá-lo utilizando ferramentas como o *Bain Winning Culture Assessment*, que mostra o quão vencedora é a cultura e prioriza os facilitadores para mudá-la ao longo do tempo. Culturas vencedoras também impactam a produtividade. Estudos mostram que culturas vencedoras geram até 10x mais receita e 5x mais crescimento do Earnings Before Taxes (EBT) na média de 5 anos<sup>6</sup>.

Em termos de proficiência técnica do time, estudos mostram que os talentos mais preparados podem ser até 12x mais produtivos que a média, e especificamente desenvolvedores de software são até 9x mais produtivos que a média se estiverem tecnicamente bem preparados<sup>7</sup>.

3 Notas: "Melhores" empresas com base na lista "Top 100" da Glassdoor; fricção baseada no exemplo da Aus TelCo; correlação entre eNPS e NPS baseada na NetSurvey; o exemplo da inovação usa dados de 2016 do Bain Org Navigator comparando a questão EN02 ("Nossa organização inspira nossos colaboradores a superar as expectativas pelo bem da empresa e de seus clientes") com a questão WB05 ("Nossa equipe é inovadora; ansiosa por mudanças e disposta a desafiar o status quo"); melhoria na satisfação baseada em *The Inspiring Leader – Analysis* (n=41.436), J. H. Zenger, Joseph R. Folkman e Scott K. Edinger (análise consistente em diferentes indústrias e regiões).

4 Fonte: 2013 Rally Software Development Corp., n= 9.629 times usando a plataforma Agile Application Lifecycle Management (ALM) da Rally.

5 Pesquisa de diversidade e inclusão empresas (n=4.894) no Brasil, Colômbia, Argentina e Chile ([bain.com/pt-br/insights/trama\\_do\\_pertencimento\\_cultura\\_inclusiva\\_america\\_do\\_sul](http://bain.com/pt-br/insights/trama_do_pertencimento_cultura_inclusiva_america_do_sul)).

6 (\*) n=34 empresas; (\*\*) N=35 empresas; as "culturas vencedoras" são definidas como as empresas do quintil superior nas três dimensões (inspiração, desempenho e inclusão) em comparação com todas as outras. Fonte: Bain Org Navigator.

7 Com base em dados disponíveis do S&P 500 ao longo dos dez últimos anos; produtividade dos funcionários calculada usando a receita por funcionário; indústrias incluídas: Bens de Consumo, Financeiro, Saúde, Industrial, TI e Materiais. Fonte: Compustat.

---

## Métricas do jeito certo

Então, sim, vale a pena investir em talentos mais capacitados. Algumas ferramentas auxiliam com assessments de maturidade e mapas de habilidades que mensuram as competências técnicas desde o nível do indivíduo até o nível organizacional. A Bain disponibiliza um vasto repertório de assessments de maturidade organizacionais, como o *Bain Org Navigator*<sup>®</sup>, *Bain Agility Quotient*<sup>®</sup> e *Bain Tech X-Ray*, trazendo dados relevantes sobre como uma organização está posicionada em relação a benchmarks. Já no âmbito individual e do time, um mapa de habilidades e competências técnicas serve como guia para planos de desenvolvimento.

### **Medindo a performance do indivíduo na organização**

O entendimento de performance de um indivíduo em um ambiente coletivo e complexo como uma organização pode ser mensurado utilizando uma pesquisa 360°, capturando as percepções de quem trabalha no dia a dia com esse profissional. É possível utilizar as cinco dimensões desta abordagem de produtividade (impacto, eficiência, qualidade, cultura e proficiência técnica) como referência para os blocos de perguntas da pesquisa e deve-se definir uma escala bem explicada e simples para essa análise.

Vale destacar que a avaliação de performance pode ser usada para ciclos de desenvolvimento do profissional, somada a feedbacks recorrentes, além de poder ser utilizada em cálculos de bonificação financeira, dependendo da modelagem adotada pela organização. Pode-se utilizar a pesquisa 360° e também apurações de resultados, aumento de eficiência ou outros fatores mensuráveis para enriquecer a análise. O importante é equilibrar complexidade do modelo com a frequência desejada de apuração e também analisar como o modelo de avaliação induzirá os comportamentos dos indivíduos, principalmente em relação ao bônus.

Organizações ágeis potencializam os resultados coletivos mantendo a capacidade de identificar os indivíduos que demonstram melhor comportamento e maior contribuição.

Quando a avaliação de performance individual se torna uma mera checagem de entregas, há um grande risco de induzir comportamentos individualistas e foco em ações que não são as mais importantes para a organização.

### **Sim, é possível medir a produtividade de uma organização**

É possível medir a produtividade de uma organização utilizando os sensores necessários para mensurar as dimensões capazes de direcionar as ações corretas. Produtividade é fazer o que é mais importante do jeito certo!

Portanto, além de medir a capacidade de um coletivo de entregar produtos e serviços, é preciso acompanhar o impacto dessas entregas para os clientes da organização, a percepção dos clientes sobre as experiências proporcionadas, além de acompanhar a saúde do negócio e o ambiente para que os profissionais possam atuar em seu mais alto potencial.

Os conjuntos de sensores demonstrarão problemas interligados entre si, constituindo relações de causa e efeito de condições da organização. Por exemplo, a baixa produtividade pode ser percebida pelo tempo de entrega alto, que pode estar sendo causado por retrabalhos que, por sua vez, têm origem em baixa proficiência técnica ou alta rotatividade.

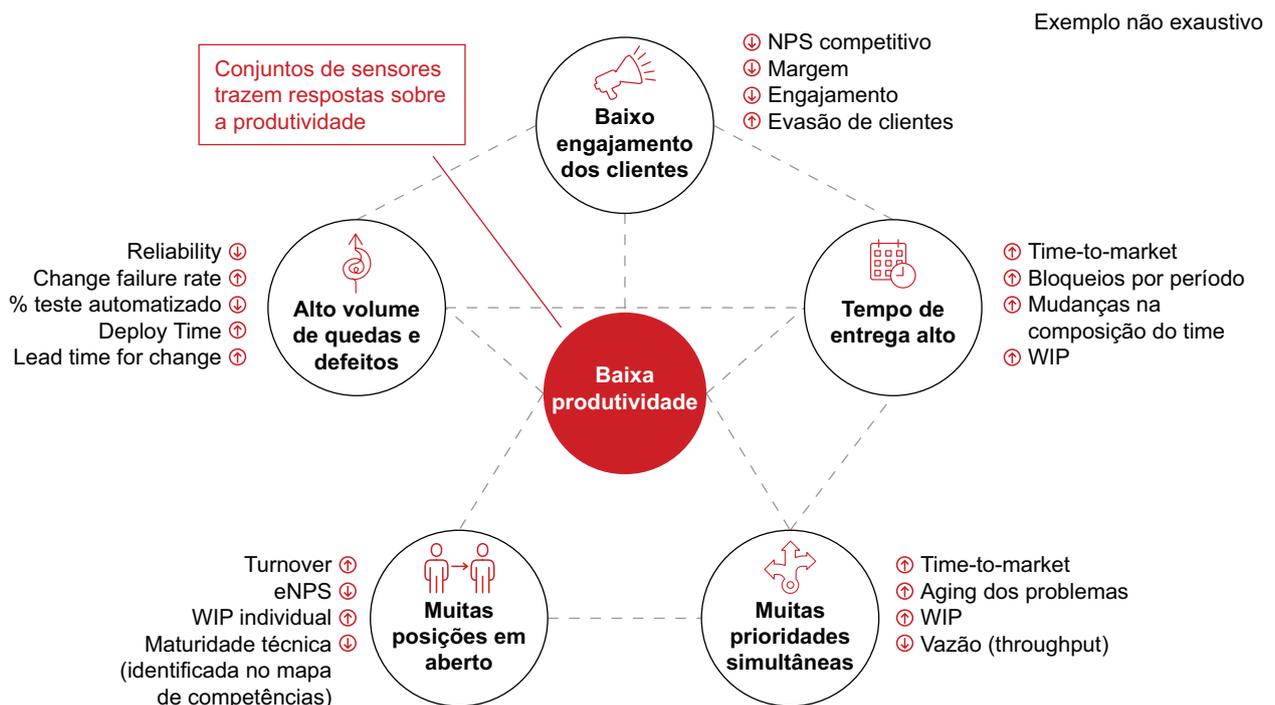
Métricas do jeito certo

Veja abaixo exemplos de alguns planos de ação dadas as problemáticas identificadas:

- Tempo de entrega alto: ajustar o design organizacional priorizando os times com temas estratégicos e que apresentam maior número de bloqueios; investir na orquestração do trabalho reduzindo esperas e o custo de gestão; fazer uso de GenAI para automatizar etapas do processo de desenvolvimento e entrega de soluções.
- Alto volume de quedas e defeitos: verificar o mapa de competências da equipe; verificar a quantidade de retrabalho; fazer uso de GenAI para automatizar tarefas como testes e deploy.
- Muitas prioridades simultâneas: avaliar o time-to-market, o leadtime e a vazão (throughput); acompanhar o eNPS; identificar a quantidade de trabalho ativo nas equipes (WIP); revisar a priorização observando a estratégia para direcionar o foco.
- Muitas posições em aberto: verificar o eNPS, turnover, mapa de competências; revisar a atratividade da marca; revisar a proposta de valor das posições.

Para endereçar os temas corretos, é essencial ter uma instrumentação que ajude as lideranças e os próprios times a fazerem uma gestão correta de melhoria contínua para ampliar a produtividade. Essa instrumentação é formada pelos sensores que trazem os dados importantes a serem observados (veja a Figura 2).

**Figura 2:** O baixo desempenho pode ter diversas causas interligadas; é necessário avaliar o sistema como um todo



Métricas do jeito certo

Recomendamos utilizar sensores em cinco dimensões (impacto, eficiência, qualidade, cultura e proficiência técnica) e em quatro níveis de agregação (organização, unidades de negócio, times e indivíduos) para compreender a produtividade (veja a Figura 3).

**Figura 3:** Mapa dos sensores por dimensões e níveis de agregação para a compreensão da produtividade

	Impacto	Eficiência	Qualidade	Cultura	Proficiência técnica
 <b>Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Métricas do cliente                             <ul style="list-style-type: none"> <li>NPS competitivo e relacional</li> <li>Evasão de clientes</li> </ul> </li> <li>Métricas de saúde do negócio                             <ul style="list-style-type: none"> <li>EBITDA*, market share</li> <li>métrica principal do negócio</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiência operacional</li> <li>Time-to-market</li> <li>WIP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tempo de resolução de incidentes (lead time)</li> <li>Aging dos problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turnover voluntário e involuntário</li> <li>eNPS</li> <li><b>Assessment de cultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bain Winning Culture</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Assessments de maturidade</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bain Org Navigator (modelo operacional)</li> <li>Bain Agility Quotient (práticas ágeis)</li> <li>Bain Tech X-Ray (tecnologia)</li> </ul> </li> </ul>
 <b>Unidades de negócio (tribo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Métricas do cliente                             <ul style="list-style-type: none"> <li>NPS relacional por área</li> <li>NPS competitivo e relacional</li> </ul> </li> <li>Métricas de saúde do negócio                             <ul style="list-style-type: none"> <li>EBITDA, market share</li> <li>Retorno sobre investimento</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Time-to-market</li> <li>Throughput</li> <li>WIP</li> <li>Aging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tempo de resolução de incidentes (lead time)</li> <li>Reliability (uptime)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turnover voluntário e involuntário</li> <li>eNPS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Mapa de competências (unidade de negócio)</b></li> </ul>
 <b>Time</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Métricas do cliente                             <ul style="list-style-type: none"> <li>NPS transacional</li> <li>Engajamento do cliente</li> </ul> </li> <li>Métricas do produto                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Contact rate, LTV</li> </ul> </li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-top: 5px;"> <b>Exemplos não exaustivos</b> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lead time</li> <li>Dev + test cycle time</li> <li>WIP</li> <li>Bloqueios por período</li> <li><b>Lead time for changes</b></li> <li><b>Frequência de implantação</b></li> <li>Cycle and deployment time</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Change failure rate</b></li> <li>Cobertura de testes automatizados</li> <li><b>Mean time to recover (MTTR)</b></li> <li>Defeitos por período</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotatividade dentro dos times</li> <li>eNPS</li> <li><b>Health check</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Mapa de competências</b></li> </ul>
 <b>Indivíduo</b>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>WIP</li> </ul> <p><b>Avaliação de contribuição individual</b></p> </div>				

■ DORA Metrics\*\* ■ Ferramenta de monitoramento

Nota: Métricas adicionais podem ser necessárias a depender do contexto da organização

\*EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization = Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização)

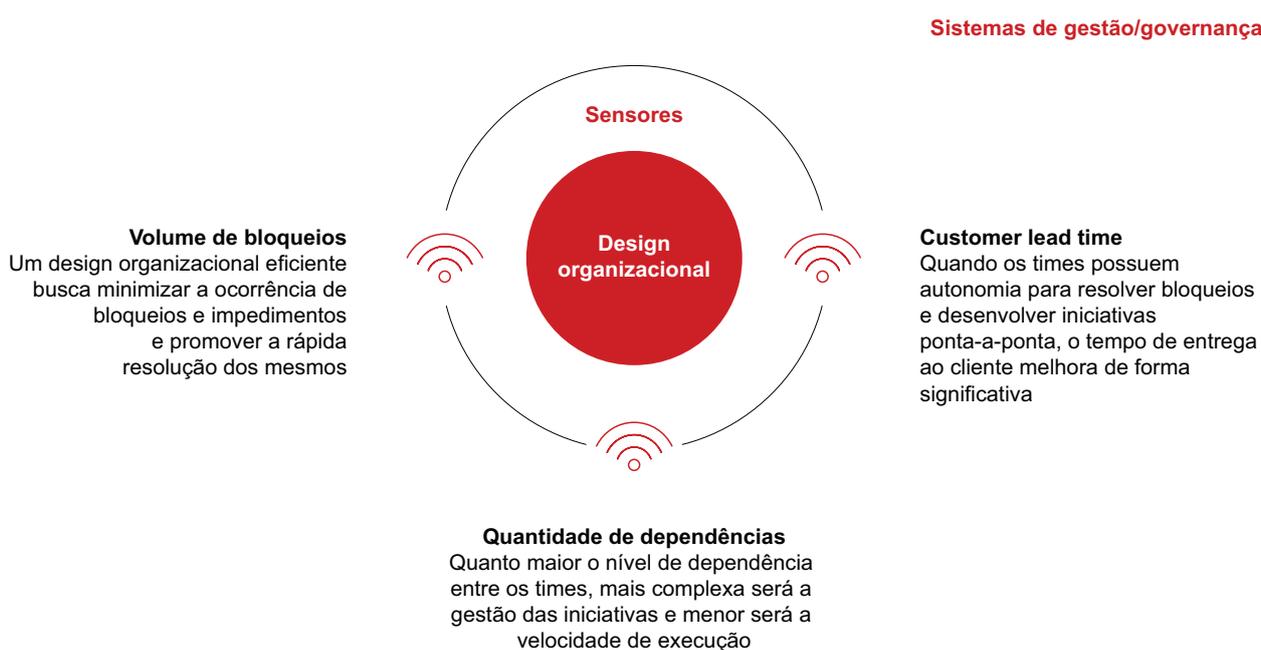
Fonte: \*\*DORA Metrics by Google DevOps Research team

## Métricas do jeito certo

Sendo assim, uma outra ilustração de uso da abordagem de sensores é a análise do design organizacional. Para saber se o desenho das estruturas de execução está potencializando a fluidez das entregas, identificamos um recorte da organização ao redor de um processo, cadeia de valor, jornada ou produto e avaliamos o que os sensores de volumes de bloqueios, número de dependências a serem gerenciadas e o tempo que se leva para entregar uma solução ao cliente nos mostra. A ausência de sensores e sensores “desligados” podem induzir decisões erradas, de modo que observar corretamente a realidade da execução da organização é de grande importância (veja a Figura 4).

Neste [link](#) você encontrará detalhes sobre os sensores recomendados e sugestões de como realizar a medição.

**Figura 4:** É possível monitorar a eficiência do sistema em vários pontos, como o design organizacional, no exemplo abaixo



## E agora, como começar?

Diante de todas essas informações, é natural se perguntar: “Por onde eu começo?” Veja abaixo uma lista de ações que você pode tomar:

1. Defina as principais problemáticas que estão impactando o momento da sua organização. Quais são os sintomas identificados pela voz do cliente? Quais são as dores das pessoas da organização?
2. Defina os principais sensores que vão auxiliar no entendimento das causas e efeitos. Compartilhe a Figura 3 com as lideranças da organização para um melhor entendimento dos sensores existentes e dos sensores necessários para construir a medição.
3. Inicie ciclos curtos (quinzenais ou mensais) de acompanhamento desses sensores para identificar os pontos de oportunidade.
4. Defina ambições de melhoria, responsabilidades e suporte à organização nesse caminho.
5. Construa um espaço seguro para discutir os problemas e estimule a transparência.
6. Incorpore a gestão de métricas e indicadores no sistema de gestão da organização, em todos os níveis. Times, tribos, cadeias de valor, áreas, comunidades, unidades de negócio, todos os núcleos de execução devem conhecer sua própria produtividade e trabalhar para melhorá-la.
7. Garanta que o sistema de incentivos incorpore visões coletivas sem negligenciar as individualidades.

A abordagem proposta vai direcionar os esforços da organização para a solução das problemáticas existentes, implantando os sensores necessários para que ações efetivas sejam realizadas. Dessa maneira, a organização pode usufruir das melhorias com mais rapidez e de forma incremental. Evoluir na construção dessa gestão por métricas e com diálogos permite levar realidade e contexto à tona, alcançando resultados e reforçando a confiança dos funcionários ao longo do caminho. Por fim, esses avanços promovem a instrumentação para que áreas e times ampliem sua responsabilidade nas melhorias dos fatores que limitam a capacidade organizacional de produzir. O envolvimento de todos os níveis da organização no entendimento e avanço de sua produtividade é um catalisador de resultados de negócio e da satisfação dos funcionários que faz a empresa prosperar.

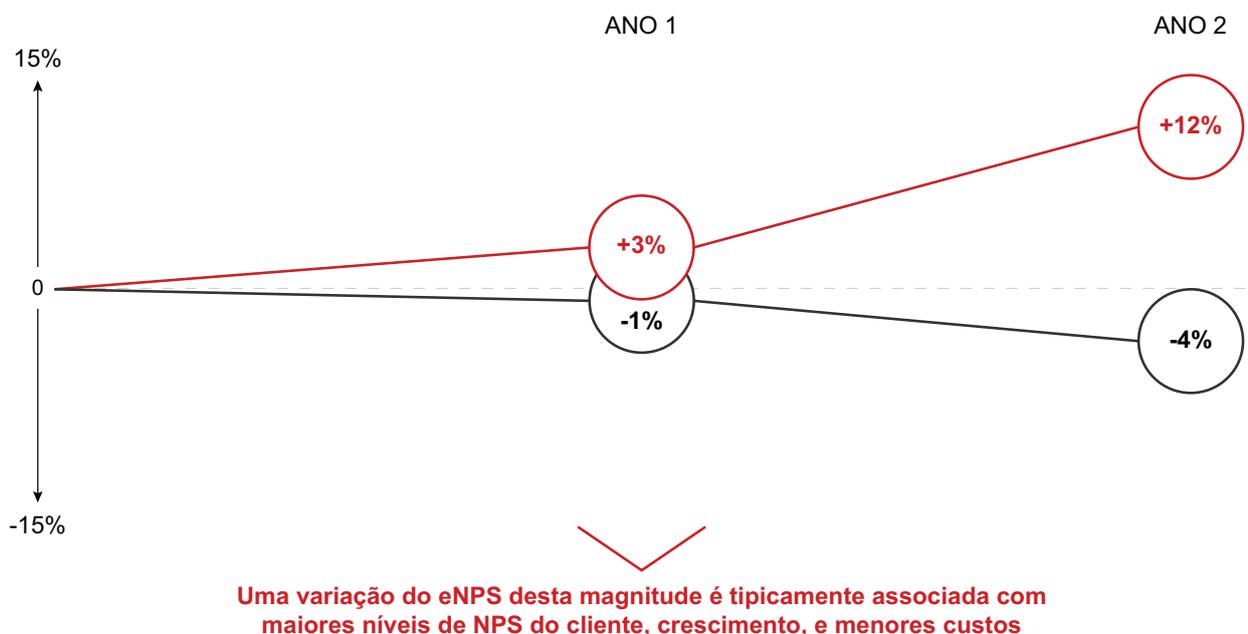
A Bain tem uma sólida experiência na implementação de *Results Delivery* e mecanismos de avaliação de produtividade, tendo atuado em mais de 1.500 casos ao redor do globo em todas as indústrias.

## Métricas do jeito certo

A abordagem da Bain não apenas alcança resultados, mas também constrói a confiança dos funcionários ao longo do caminho. Transformações apoiadas pela Bain atingem até 12% mais satisfação dos funcionários em relação à concorrência, 2x mais probabilidade de alcançar os resultados desejados e 2x maior probabilidade de manter os resultados atingidos após a conclusão<sup>8</sup> (veja a Figura 5).

Conte com a gente!

**Figura 5:** NPS\* do funcionário (proxy para confiança)



\*Para viabilizar a comparação, o NPS do funcionário é levado a zero no ano anterior antes do início de qualquer esforço de transformação  
Fonte: Glassdoor, dados de 2021 da pesquisa Bain Risk History (n=369).

<sup>8</sup> Fontes: Banco de dados do Bain Org Navigator (n=1.252 organizações); Banco de dados do Bain ARC Insights, 2022 (n=20 programas e 8.700 iniciativas); Glassdoor, pesquisa Bain (Org Nav/BAQ) 2021 (n=560); pesquisa Bain 2018 (n=426).

## Detalhamento das métricas

### Impacto

#### NPS

O Net Promoter Score (NPS) é um indicador criado pela Bain em 2003 para avaliar o engajamento dos clientes e fornecer insights valiosos para a aprendizagem e geração de valor para o negócio. Além disso, o NPS pode ser usado tanto internamente, para avaliar diferentes aspectos da organização, quanto externamente, para realizar comparações com outras empresas.

Existem três maneiras de medir o NPS:

- benchmark competitivo: para tomar decisões estratégicas;
- relacionamento com o cliente: para melhorar os relacionamentos individuais com os clientes;
- transacional: para facilitar o aprendizado e o aprimoramento das ações das equipes.

Mais do que uma métrica, o NPS deve ser implementado como um sistema na organização, capaz de ouvir os clientes, resolver problemas imediatos nos pontos de contato e priorizar melhorias estruturais. Essa dinâmica cria um ciclo de escuta, ação e feedback que mobiliza toda a organização em direção às necessidades dos clientes.

#### EBITDA<sup>9</sup>

O EBITDA é um indicador que avalia o desempenho operacional de uma empresa, eliminando os efeitos de itens não relacionados às operações do negócio, como despesas financeiras, impostos, depreciação e amortização.

Para calcular o EBITDA, é necessário subtrair os custos operacionais e as despesas da receita total da empresa, excluindo os valores referentes a juros, impostos, depreciação e amortização.

#### Market share

O market share é um indicador que reflete a posição relativa da empresa em um determinado mercado em comparação com seus concorrentes. É calculado como a porcentagem da receita total da empresa em relação a seu mercado geral de atuação.

---

<sup>9</sup> Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization = Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização

---

## Métricas do jeito certo

### **Métrica principal do negócio**

A métrica principal do negócio é uma forma de medir o momento de sucesso do cliente, ou seja, quando este consome a entrega de valor proposta pela empresa. Essa métrica é calculada a partir do volume de consumo do serviço ou produto oferecido em um determinado período.

Para ser uma métrica principal do negócio, ela deve possuir as seguintes características:

- ser facilmente mensurável;
- ser a principal métrica que indica o sucesso do cliente;
- estar alinhada com a estratégia da empresa;
- fornecer uma visão objetiva do desempenho da empresa.

### **Return on Investment (ROI)**

O retorno sobre o investimento (ROI) desempenha um papel crucial na avaliação da rentabilidade de um produto lançado e na comparação de sua rentabilidade em relação a outros produtos.

O cálculo do ROI consiste na diferença entre o investimento inicial e a receita gerada, proporcionando uma métrica que ajuda a compreender o desempenho financeiro de um projeto.

Essa métrica é importante para identificar fatores-chave de sucesso em projetos, auxiliando na priorização de investimentos e alocação eficaz de pessoas. Além disso, possibilita a comparação entre diferentes investimentos para determinar quais oferecem o melhor retorno.

No entanto, é importante considerar algumas limitações no momento da análise. Primeiramente, o ROI não leva em conta estratégias de longo prazo, o que pode favorecer investimentos de curto prazo com retornos mais rápidos, mas que podem não ser sustentáveis a longo prazo. Além disso, o ROI foca exclusivamente em ganhos financeiros, deixando de lado benefícios intangíveis, como a melhoria na reputação da marca, satisfação do cliente e inovação, que são essenciais para a saúde a longo prazo de uma organização.

### **Sucesso da oferta**

Os sensores de sucesso do produto ou serviço são contextuais e podem se tornar sensores intermediários que levam a um aumento da receita, lucro ou base de usuários, dependendo da estratégia do produto e da empresa. Associados a sensores de engajamento do cliente, outros sensores também podem fazer parte da medição do sucesso de uma oferta.

Selecionamos aqui três exemplos comuns para medir o sucesso de uma oferta com base na busca de resultados de engajamento do cliente e valor gerado durante as transações.

---

## Métricas do jeito certo

**Lifetime value (LTV):** O lifetime value é um sensor que avalia o valor gerado por um cliente ao longo de seu relacionamento com a empresa. É calculado multiplicando o ticket médio pelo número médio de compras por cliente por ano e, em seguida, multiplicando esse valor pela média do tempo de retenção dos clientes. Ou seja:  $(\text{ticket médio} \times \text{média de compras por cliente ao ano}) \times \text{média do tempo de retenção de clientes}$ .

Aplicando o LTV, é possível saber se a base de clientes gera receita e se os clientes permanecem na base, como pagantes, de forma perene. O LTV ajuda a identificar clientes de alto valor e a compreender o impacto de estratégias de retenção e fidelização de clientes no crescimento e na lucratividade do negócio.

**Engajamento:** Os sensores de engajamento determinam o quão engajados os usuários são. A finalidade é entender se a proposta de valor do produto está de fato atendendo ao cliente. Trata-se de uma métrica que nos ajuda a entender novas funcionalidades ou novas ofertas, por exemplo. É importante medir o engajamento para entender se aquela oferta atende o público-alvo e se melhorias ou até mesmo uma mudança de estratégia serão necessárias.

Exemplos de sensores de engajamento:

- quantidade de usuários ativos (dia/mês/semana);
- taxa de uso/abertura de uma funcionalidade.

**Contact rate:** O contact rate, ou taxa de acionamentos da central de atendimento, avalia o quanto os clientes estão precisando de ajuda para utilizar o produto ou serviço que a organização fornece. Quando falamos em produtos digitais, uma taxa de acionamento alta significa que o produto possui muitas “fricções” em sua jornada de uso. O contact rate é calculado pelo número total de contatos por clientes ativos em um determinado período e pode ser dividido por tipos: reclamações, dúvidas, elogios bem como por severidade. Um contact rate alto pode levar a um engajamento e a um LTV baixos.

Os sensores de oferta combinados ao NPS transacional dão um bom panorama de como está a saúde do produto e, em consequência, como isso está impactando a saúde do negócio.

### Dashboards

A criação de dashboards de sensores de impacto auxilia a gestão dessas informações. Usualmente utiliza-se ferramentas de business intelligence como Tableau e Power BI, mas essas ferramentas não são indispensáveis para começar a medir e uma planilha do Excel pode ser um bom começo.

## Medindo eficiência e qualidade

### Eficiência operacional

O sensor de eficiência operacional é a conexão entre a estratégia e a execução e mede a relação entre o custo e o valor entregue ao cliente, proporcionando uma visão clara da eficiência de uma empresa.

Essa relação é relativa à principal métrica do negócio e ao custo de sua operacionalização.

Para esclarecer, veja abaixo alguns exemplos das principais métricas de negócio, bem como o conceito de eficiência operacional para cada caso:

<b>Exemplos</b>	<b>Métrica principal do negócio</b>	<b>Métrica de eficiência operacional</b>
E-commerce	Compras/mês	Custo por vendas/mês
SaaS	Usuários pagantes/mês	Custo por usuário/mês
Tecnologia	Monthly active users (MAUs)	Custo por usuário ativo/mês
Mídia	Total de horas assistidas/mês	Custo por hora assistida/mês
Adquirência	Total de transações/mês	Custo por transação/mês

A medição de custos geralmente envolve a análise do tempo e dos recursos utilizados, como máquinas e serviços online. No entanto, é essencial utilizar o sensor de eficiência operacional em conjunto com outros sensores de saúde do negócio e do cliente para evitar um foco excessivo nos custos.

### Sensores de eficiência de fluxo

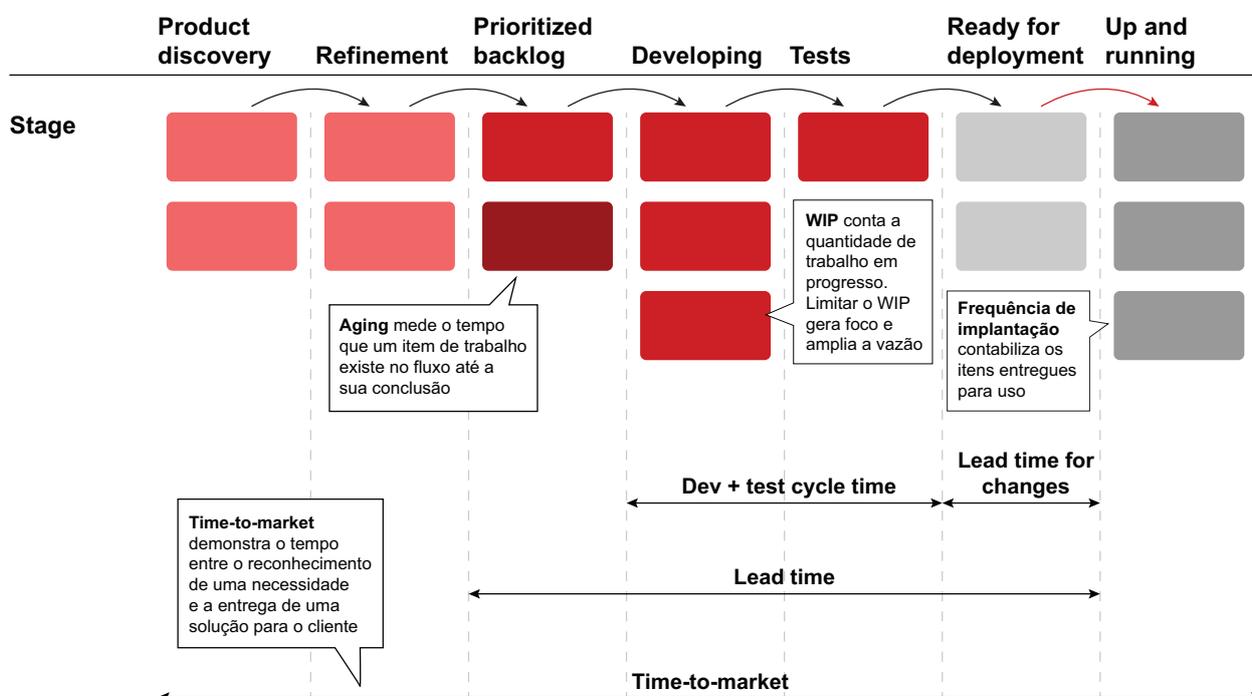
Os sensores de eficiência de fluxo nos auxiliam a compreender as etapas de um processo de trabalho e o tempo dedicado em cada etapa, assim como o tempo total de execução do fluxo.

A gestão visual do fluxo é uma importante aliada na análise da eficiência além de trazer visibilidade sobre o trabalho em execução e o trabalho em fila de espera. É importante observar não só a espera para se iniciar uma atividade, mas também as esperas que se estabelecem entre as etapas do fluxo, principalmente quando a transição de etapa significa passar o trabalho para outra pessoa ou área da organização.

Veja abaixo um exemplo de processo de trabalho para a criação de uma solução digital com a indicação dos principais sensores de eficiência de fluxo a serem observados (veja a Figura 6).

Métricas do jeito certo

**Figura 6:** Exemplo de processo produtivo de uma solução digital para ilustrar os conceitos das métricas



É possível compreender o tempo dedicado a cada etapa a partir de um fluxo mapeado. Nas organizações, é comum utilizar sensores de fluxo, que serão apresentados a seguir. Ao transformar o tempo em valor financeiro, é possível compreender o custo relacionado a um item de trabalho ou um impedimento.

### Sensores de fluxo

**Time-to-market:** Tempo entre a captura e o registro da ideia até a disponibilização da solução para uso. Essa métrica é fundamental para avaliar a eficiência do processo de desenvolvimento e lançamento de produtos ou serviços, tanto no nível da organização como da equipe. O time-to-market demonstra a capacidade da empresa em responder às demandas do mercado e fornecer soluções de forma oportuna.

Essa métrica também é útil para identificar gargalos no fluxo de valor, alta variabilidade nos itens, dependências entre diferentes áreas ou equipes e mudanças de contexto que aumentam o tempo de entrega. Ao mapear e resolver esses desafios, é possível antecipar o time-to-market da organização, permitindo uma resposta mais rápida e eficaz às necessidades do mercado.

**Lead time:** Número de dias entre a priorização da solução e o momento em que ela fica disponível para uso. Esta métrica é utilizada no nível da equipe e é fundamental para avaliar a eficiência do processo de desenvolvimento e lançamento de funcionalidades e soluções. Assim como o time-to-

## Métricas do jeito certo

market, ao mapear e resolver os desafios relacionados ao lead time, é possível responder com mais rapidez às necessidades da organização e do mercado.

**WIP (Work in Progress):** Quantidade de trabalho em andamento no processo. Analisar o WIP viabiliza a compreensão do nível de paralelismo adequado para o andamento do trabalho. Correlacionar esta métrica com as métricas de tempo (por exemplo, o lead time) ajuda a identificar a degradação da velocidade e impulsiona a equipe a discutir a priorização para não assumir mais trabalho do que consegue entregar no intervalo de tempo esperado.

Limitar o WIP gera mais foco, qualidade e velocidade, enquanto um WIP alto pode indicar um processo frágil de priorização ou gargalo no fluxo. Altos índices de WIP frequentemente estão relacionados a um lead time elevado e, em consequência, menor frequência de implantação.

**Aging:** Tempo de existência de um item de trabalho não finalizado no fluxo. Aging alto significa trabalho estocado, degradado, geralmente decorrente de bloqueios não resolvidos, muitas dependências ou problemas de priorização. Quando o processo de trabalho apresenta muitos itens com aging alto, absorve alto nível de desperdício de muitas trocas de contextos, retrabalho e lentidão na entrega de valor.

**Dev+test cycle time:** Tempo que um item leva desde o início do seu desenvolvimento até o final dos testes. Esta métrica isola o tempo de produção ativa de uma solução testada, o que ajuda na análise de capacidade das competências core de tecnologia. Alto tempo de desenvolvimento e testes pode indicar problemas na equipe, curva de aprendizado, dependências externas, excesso de retrabalho com bugs, falta de orientação de arquitetura de referência, falta de infraestrutura flexível para setup de ambientes, ausência ou deficiência nas automações (tanto de desenvolvimento com o pipeline de deploy quanto para testes automatizados), entre outros. Também é preciso observar se há interrupção no trabalho em andamento decorrente de problemas de priorização.

**Lead time for changes:** Tempo de espera de um item desenvolvido e testado para ser implantado em ambiente produtivo e liberado para uso. Altos índices de lead time for changes mostram que pode haver gargalo no processo de entrega em produção, como a falta de automação, processos enrijecidos ou excesso de aprovações. Essa métrica é de suma importância para otimizar o processo de implementação de mudanças e atender com maior efetividade às necessidades dos clientes e usuários. A organização deve criar mecanismos para uma gestão efetiva de riscos e rastreabilidade com automação de forma que esta etapa do processo ocorra no menor tempo possível.

**Frequência de implantação (throughput):** Quantidade de itens entregues para uso em um intervalo de tempo. Uma baixa frequência de implantação demonstra ineficiência no processo de trabalho, demandando identificação e atuação no gargalo do fluxo. Esta métrica é fundamental para o planejamento do trabalho e geralmente é apurada utilizando-se alguma categorização do trabalho realizado, tais como tamanho de camisa (P, M ou G) ou story points (série de Fibonacci).

Um problema comum nas empresas é trabalhar com projetos ou itens de trabalho em tamanhos grandes, evidenciando grande dificuldade para definir pedaços de trabalhos menores, que viabilizem

---

## Métricas do jeito certo

a entrega de uma pequena solução em um ciclo mais curto, reduzindo o espaço de bloqueios, dependências a acelerando a entrega de valor para o cliente e para o negócio. Desenvolver a capacidade de trabalhar com incrementos de solução é um elemento fundamental em empresas que buscam ser mais ágeis e em contextos de incerteza. A experimentação é o caminho para investimento gradual, com riscos gerenciados, buscando antecipação de captura de feedback e resultados do uso das soluções.

Para garantir um processo de ideação à entrega mais fluido, é importante tomar medidas para mitigar os bloqueios. Os bloqueios geralmente são esperas de atuação ou de tomada de decisão de um agente externo ou interno, ou pode ser uma restrição que surge no ambiente e que precisa ser analisada. É importante que o processo de trabalho gere visibilidade dos bloqueios para que possam ser rapidamente removidos, destravando a cadeia produtiva ou gerando o descarte do trabalho em andamento. A gestão adequada dos bloqueios é uma grande alavanca de eficiência.

### **Sensores de tecnologia**

#### **Cobertura de testes automatizados**

Para avaliar a qualidade e a confiabilidade dos lançamentos, utiliza-se a cobertura de testes automatizados. Os testes automatizados são configurados e executados em ferramentas específicas, auxiliando na identificação antecipada de defeitos, poupando esforços e agilizando as entregas ao cliente.

Simplificando o tema, podemos identificar a cobertura de testes como uma análise qualitativa da capacidade dos testes automatizados de verificar os comportamentos e requisitos da utilização aliada a uma visão quantitativa da cobertura de código que é o percentual do código executado pelo conjunto de testes.

Como referência, times que valorizam a escrita de testes atingem, em média, uma cobertura de cerca de 70%. Valores de cobertura abaixo de 50% são considerados preocupantes, pois gerarão alto esforço operacional para concluir os testes ou alto risco de utilização. Além disso, quanto maior for a capacidade do time de evoluir as soluções fazendo implantações mais frequentes, maior será a importância da construção de uma alta cobertura de testes automatizados para viabilizar os avanços com segurança.

**Mean time to recover (MTTR):** Tempo médio necessário para restaurar o serviço em produção após uma falha ou incidente. A medição do MTTR demonstra como as equipes reagem a uma interrupção na produção. Ao combinar esse sensor com sensores de usuários por dia e ticket médio, por exemplo, é possível estimar o valor financeiro de uma interrupção. MTTRs baixos geram segurança para disponibilidade do negócio.

**Change failure rate:** O percentual de implantações em produção (deployments) que geraram falhas, ou seja, número de incidentes dividido pelo total de implantações. A medição da taxa de falha de mudanças dá visibilidade ao risco de intervenções em ambiente produtivo e ajuda a avaliar o processo de teste e do gerenciamento de mudanças.

---

## Métricas do jeito certo

**Tempo de resolução de incidentes:** Um ambiente produtivo não está imune a incidentes, que podem ocorrer por diversos motivos. No entanto, é importante mapear quanto tempo um incidente fica aberto bem como seus impactos, que podem variar de leves a graves. O tempo de resolução de incidentes indica como a equipe lida com os incidentes e qual é o nível de complexidade envolvido. Uma média alta de tempo de resolução de incidentes pode indicar problemas de priorização e dívidas técnicas, que, por sua vez, aumentam a complexidade da resolução dos incidentes e reduzem a confiabilidade dos sistemas tecnológicos.

**Defeitos por período:** Refere-se ao número de falhas ocorridas em ambiente produtivo em um determinado intervalo de tempo. Reduzir este número demonstra aumento de estabilidade e confiabilidade dos serviços oferecidos pela plataforma tecnológica.

**Reliability (confiabilidade):** Um pilar fundamental em qualquer ambiente produtivo, representa a capacidade desse ambiente de operar de maneira consistente, executando sua função devidamente. Esta métrica inclui disponibilidade (prontidão do sistema), latência (velocidade de resposta), desempenho (eficiência sob cargas variáveis) e escalabilidade. Para realizar o cálculo de confiabilidade é necessário calcular o tempo médio entre falhas e a taxa de falhas em um intervalo de tempo.

Um ambiente confiável, com menos defeitos e falhas, e com processos rápidos e estáveis de entrega em produção, causa menos interrupções na equipe, o que acaba resultando em custos menores e entrega contínua de valor, além de proporcionar uma experiência do cliente sem contratempos. Um produto com menos atritos tende a ter maior engajamento e retenção do cliente.

## Medindo fatores culturais e proficiência técnica

### Turnover e rotatividade interna

Os indicadores de retenção de talentos de uma organização podem ser avaliados por meio do turnover e da rotatividade interna, tanto em nível organizacional quanto em nível de unidade de negócio e equipes.

O turnover é medido pela relação entre o número de contratações mais desligamentos e o total de colaboradores. Pode ser classificado como voluntário, quando iniciado pelo próprio funcionário, ou involuntário, quando iniciado pela organização. Já a rotatividade interna se refere às alterações na composição das equipes por meio de realocações dentro da organização.

Um alto turnover pode demonstrar uma forte insatisfação dos colaboradores com a experiência de trabalho na organização e constitui um cenário que deve ser devidamente avaliado. É comum que as empresas façam investimentos relevantes para recrutamento e onboarding de uma nova contratação, além do fato de todo início de trabalho demandar um período de curva de aprendizado e adaptação ao ambiente. Oferecer uma estrutura de trabalho atrativa aumenta a probabilidade de retenção dos colaboradores por um período que proporcione à organização um retorno mais significativo pelo trabalho desses profissionais.

Já a rotatividade é um mecanismo que, se bem utilizado, pode aumentar o tempo de permanência do colaborador na organização viabilizando novas oportunidades de crescimento, aprendizado e reconhecimento em outras funções dentro da empresa.

## **Cultura organizacional**

A cultura é um sistema, ou seja, comportamentos visíveis que refletem o propósito, os valores e as crenças incorporados por meio de facilitadores sinais e reforçadores.

Mudar a cultura é mudar o sistema, o que requer agir na narrativa da organização e nos elementos influenciadores, como as práticas do dia a dia, desenho organizacional, comunicação, espaços de trabalho, processos de gestão de desempenho e, principalmente, comportamentos das lideranças.

Diversos modelos de avaliação de cultura organizacional, como o *Bain Winning Culture Assessment*, avaliam o estado atual da organização em relação a seu propósito, seus valores e os elementos influenciadores, contrastando com o estado futuro necessário para impulsionar a estratégia. Com esta análise é possível elencar ações que evidenciem os passos do avanço cultural da organização.

Também é importante ter termômetros frequentes da cultura organizacional para verificar a satisfação e engajamento dos times, como o health check, pulse check e eNPS, para medir a percepção dos colaboradores frequentemente em relação ao ambiente de trabalho.

Além dessas ferramentas internas, também é possível obter feedback dos colaboradores por meio de plataformas de avaliação de empregadores abertas ao público, como o Google Avaliações e o Glassdoor, que fornecem insights sobre a cultura interna da organização.

A cultura organizacional é um elemento-chave para atrair e reter talentos, além de potencializar o sucesso da organização. Monitorar os direcionadores da cultura é de grande importância para viabilizar o máximo potencial dos colaboradores.

## **Proficiência técnica**

Em termos de preparação técnica do time, estudos mostram que os talentos mais preparados podem ser até 12x mais produtivos que a média. Desenvolvedores de software, especificamente, são até 9x mais produtivos que a média se estiverem tecnicamente habilitados. Então, sim, vale a pena investir em talentos mais capacitados.

Faz parte da gestão de talentos identificar as competências necessárias para a estratégia do negócio e utilizar instrumentação para avaliar o grau de disponibilidade dessas competências na organização. A utilização de assessments, mapa de habilidades e outras ferramentas proprietárias pode viabilizar a captura sistemática das informações. Estratégias de upskilling (prover novas competências ao colaborador), reskilling (reciclagem de conhecimento) e novas contratações devem ser embasadas neste monitoramento. Por fim, a análise de benchmarks também pode ajudar a organização a avaliar sua posição em seu mapa de talentos em relação aos seus competidores ou empresas de referência.

## Medindo o impacto do indivíduo na organização

As empresas que estão entre as 20% melhores<sup>10</sup> em seu setor utilizam práticas similares de avaliação individual, que incluem:

- simplicidade: utilização de sistemas simples para acompanhar métricas de desempenho;
- reconhecimento: identificação efetiva dos melhores desempenhos;
- líderes treinados: capacitação dos líderes para fornecer feedback com eficácia;
- avaliação 360º: avaliação dos indivíduos por diferentes perspectivas, incluindo as equipes em que estão inseridos;
- potencial futuro: identificação e valorização do potencial dos colaboradores.

Essas práticas demonstram que a empresa observa seus colaboradores visando o reconhecimento de desempenho e de comportamento em ciclos de atuação, também levando em consideração a trajetória. A visão 360º do colaborador garante a captura de percepções de ângulos diferentes, enriquecendo a análise e viabilizando a representação adequada em desenhos de alocação matricial.

Os modelos modernos de gestão têm fortalecido o direcionamento das pessoas em direção aos objetivos e aos resultados coletivos da organização, ao mesmo tempo que preservam a capacidade da empresa de diferenciar os indivíduos na execução das atividades e em seu comportamento. Deve-se definir a periodicidade da avaliação (quanto mais frequente, mais simples deve ser), quais parâmetros serão utilizados, de que forma essa avaliação direcionará o desenvolvimento de carreira e como afetará a remuneração (fixa e variável).

10 As "empresas com melhor desempenho" são definidas como as que se posicionam consistentemente entre as 20% melhores de seu setor em um período de 5 anos em termos de crescimento e lucratividade. Fonte: Pesquisa de Talentos Bain (n=300).

## **Bibliografia**

Estudo: A trama do pertencimento: como tecer uma cultura inclusiva na América do Sul?”, disponível em: [bain.com/pt-br/insights/trama\\_do\\_pertencimento\\_cultura\\_inclusiva\\_america\\_do\\_sul](https://bain.com/pt-br/insights/trama_do_pertencimento_cultura_inclusiva_america_do_sul)

# Ideias ousadas. Times ousados. Resultados extraordinários

## **Sobre a Bain & Company**

Somos uma consultoria global que auxilia empresas e organizações a promover mudanças que definam o futuro dos negócios. Com 65 escritórios em 40 países, trabalhamos em conjunto com nossos clientes como um único time, com o propósito compartilhado de obter resultados extraordinários, superar a concorrência e redefinir indústrias. A Bain atua há mais de 25 anos na América do Sul, trabalhando fortemente em conjunto com as maiores companhias, líderes de seus segmentos. Complementamos nosso conhecimento especializado integrado e personalizado com um ecossistema de inovação digital, a fim de entregar os melhores resultados, com maior rapidez e durabilidade. A Bain conta com especialistas e um conjunto robusto de ferramentas para fazer análises efetivas sobre a produtividade de uma organização, direcionando as ações corretas para a ampliação do desempenho.

Com o compromisso de investir mais de US\$ 1 bilhão em serviços pro bono em dez anos, usamos nosso talento, conhecimento especializado e percepção em prol de organizações que enfrentam atualmente os desafios urgentes relacionados ao desenvolvimento socioeconômico, meio ambiente, educação, equidade racial e justiça social.

Recebemos a classificação de platinum da EcoVadis, plataforma líder em classificações de desempenho ambiental, social e ético para cadeias de suprimentos globais, o que nos posiciona entre os 2% de todas as melhores empresas.

Desde nossa fundação, em 1973, medimos nosso sucesso pelo êxito de nossos clientes e temos o orgulho de manter o mais alto nível de satisfação em nossa indústria.



Para mais informações, visite [www.bain.com.br](http://www.bain.com.br)



Amsterdam • Athens • Atlanta • Austin • Bangkok • Beijing • Bengaluru • Berlin • Bogotá • Boston • Brussels • Buenos Aires • Chicago  
Copenhagen • Dallas • Denver • Doha • Dubai • Düsseldorf • Frankfurt • Helsinki • Ho Chi Minh City • Hong Kong • Houston • Istanbul • Jakarta  
Johannesburg • Kuala Lumpur • Kyiv • Lisbon • London • Los Angeles • Madrid • Manila • Melbourne • Mexico City • Milan • Minneapolis  
Monterrey • Mumbai • Munich • New Delhi • New York • Oslo • Palo Alto • Paris • Perth • Rio de Janeiro • Riyadh • Rome • San Francisco  
Santiago • São Paulo • Seattle • Seoul • Shanghai • Singapore • Stockholm • Sydney • Tokyo • Toronto • Vienna • Warsaw • Washington, DC • Zurich